



Varhainen tuki

- toimintamallin rakentaminen Ovenia Oy:lle
työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen
edistämiseksi
-

Soiluva, Anna

2012 Leppävaara

Varhainen tuki

- toimintamallin rakentaminen
- Ovenia Oy:lle työhyvinvoinnin
ja työssä jaksamisen edistämiseksi

Anna Soiluva

Varhainen tuki -toimintamallin rakentaminen Ovenia Oy:lle työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistämiseksi

Vuosi	2012	Sivumäärä	54
-------	------	-----------	----

Työhyvinvointi on hyvin trendikäs puheenaihe ollut jo pitkään yhteiskunnassa. Sairaspoissaolot ovat kasvussa sekä ennenaikaisia eläköitymisiä tapahtuu yhä enemmän. Tulevaisuuden haasteena on myös suurien ikäluokkien eläköityminen ja tämä luo lisää painetta yrityksille puuttua työntekijöiden työkykyä heikentäviin tekijöihin yhä aikaisemmassa vaiheessa.

Sairasvakuutuslaki muuttui ehkäisevän työterveyshuollon korvaustasoehtojen osalta tammi-kuussa vuonna 2011. Muutoksen mukaan Kansaneläkelaitoksen ennalta ehkäisevän työterveyshuollon nykyisen 60 %:n korvaustason ehtona on jatkossa työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyössä sopimat tavoitteet ja käytännöt työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen osalta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työpaikan on laadittava ja sovittava kirjallinen kuvaus käytännöistä ja toimintatavoista, joiden avulla työpaikalla huolehditaan työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen antamisesta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli rakentaa Varhaisen tuen -toimintamalli Ovenia Oy:lle työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistämiseksi. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa aineistonkeruumenetelminä käytettiin varhaisen tuen asiantuntijoiden haastatteluja sekä jo olemassa olevia varhaisen tuen -toimintamalleja benchmarkkaamalla toisiinsa. Benchmarkingin tarkoituksena oli löytää olemassa olevista toimintamalleista toimivia käytäntöjä, joita sovellettiin Ovenia Oy:n toimintamalliin. Asiantuntijoiden haastattelut toteutettiin syvähaastatteluina, joiden tarkoituksena oli tuoda tutkimukseen kokemuksia varhaisen tuen toimivuudesta ja rakentamisesta.

Tutkimuksen tuloksena pystyttiin rakentamaan Varhaisen tuen -toimintamalli Ovenia Oy:lle, joka vastasi Ovenia Oy:n tarpeita. Työn tuloksena syntyi Varhaisen tuen -toimintamalli, joka koostuu tietopaketista, joka sisältää toimintamalliin kuuluvat vaiheet sekä käytännön ohjeistusta, ja yhdestä lomakkeesta, joka on tarkoitettu dokumentoitavaksi.

Anna Soiluva

Developing a model of early support for Ovenia Oy

Year	2012	Pages	54
------	------	-------	----

There has been much interest in the subject of working welfare in recent years and absences due to illness and early retirement are increasing. In the near future, one of the major challenges is the gradual retirement of the baby boomer generation.

The legislation governing the level of allowance for preventive health care as detailed in the Health Insurance Laws, which were revised in January 2011. According to these changes, the current 60% level of compensation provided by the Social Insurance Institution of Finland for preventive health care is conditional. In practice, this means that the employer must draw up and agree upon a written description of the practices and policies regarding management, monitoring and early support to ensure the adequate work capability of employees.

The purpose of this thesis was to build an Early support model for Ovenia Oy to promote working welfare and working ability. The study was conducted as a qualitative study, in which data was collected from interviews with experts as well as from existing early support models through benchmarking. The purpose of the benchmarking was to identify effective practices in the existing operational models that could be applied to Ovenia's model. Expert interviews were conducted as in-depth interviews, which were designed to elicit experiences from the experts.

As a result of this study it was possible to build an early support operating model for Ovenia Oy, which met the needs of Ovenia. Ovenia Oy's Early support model consists of an information package, which includes the steps of the model as well as practical guidance, and accompanying documentation.

Key words early support, working welfare, intervention, managerial work, working ability

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön taustat ja tavoitteet.....	6
1.2	Ovenia Oy.....	7
1.3	Sairausvakuutuslain 13 luvun 5 §:n muutosesitys.....	7
2	Työhyvinvointi	8
2.1	Työkyky	9
2.2	Työhyvinvoinnin kehittäminen	9
2.3	Työhyvinvoinninjohtaminen merkittävä esimiestaito.....	10
3	Varhaisen tuen malli.....	10
3.1	Varhaisen tuen toimintamallin rakentaminen.....	12
3.2	Varhaisen tuen toimintamallin päävaiheet	13
3.2.1	Havainnointi ja tunnistaminen	14
3.2.2	Puheeksiottaminen.....	15
3.2.3	Ratkaisujen suunnittelu ja toteutus	16
3.2.4	Seuranta ja prosessin päätös	17
3.3	Esimiehen rooli	18
4	Varhaisen toimintamallin rakentaminen Ovenia Oy:lle	18
4.1	Toteutus	19
4.2	Benchmarking.....	19
4.3	Haastattelut.....	20
4.4	Toimintamallin rakentaminen	21
4.5	Ensimmäinen luonnos.....	22
4.6	Varhainen tuki -toimintamalli työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistämiseksi 22	
5	Pohdinnat ja yhteenveto	23
	Lähteet	26
	Kuviot	28
	Taulukot	29
	Liitteet.....	30

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyön tarkoituksena on rakentaa Varhaisen tuen -toimintamalli Ovenia Oy:lle, joka toimii opinnäytetyön toimeksiantajana. Toimintamallin tavoitteena on edistää ovenialaisten työhyvinvointia ja työssä jaksamista ja vähentää sairauspoissaoloja.

Työhyvinvointi on hyvin ajankohtainen aihe työterveyshuollossa, jossa pyritään jatkuvasti minimoimaan sairauspoissaoloja ja ennaltaehkäisemään ennenaikaisia eläköitymisiä. Vuosien päästä suuret ikäluokat jäävät väistämättä eläkkeelle, joten tulevien työntekijöiden työkykyä heikentäviin tekijöihin tulisi puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Opinnäytetyössä pohjustetaan varhaisen tuen mallia kertomalla työhyvinvoinnista ja muutamista siihen liittyvistä käsitteistä. Tämän jälkeen kerrotaan varhaisen tuen teoreettisesta viitekehystä ja siitä, millaisista päävaiheista toimintamalli koostuu. Itse toimintamallin rakentaminen tapahtui tämän teorian pohjalta sekä benchmarkingilla, jossa vertailtiin erilaisia jo olemassa olevia toimintamalleja toisiinsa. Näiden avulla pyrin rakentamaan pohjaa toimintamallille. Syvyyttä teorian sekä benchmarkingin rinnalle antoi muutaman työhyvinvoinnin sekä varhaisen tuen parissa työskentelevät asiantuntijoiden haastattelut sekä Jyväskylässä Ilmarisen järjestämä työhyvinvointiseminaari, jossa eri yritysten edustajat kertoivat omia kokemuksia varhaisen tuen toiminnasta ja sen hyödyistä.

1.1 Opinnäytetyön taustat ja tavoitteet

Sairausvakuutuslaki muuttui ehkäisevän työterveyshuollon korvaustasoehdojen osalta tammikuun 1. päivänä vuonna 2011. Muutoksen mukaan Kansaneläkelaitoksen ennalta ehkäisevän työterveyshuollon nykyisen 60 %:n korvaustason ehtona ovat jatkossa työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyössä sopimat tavoitteet ja käytännöt työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen osalta. Tämä tarkoittaa, että työpaikan on laadittava ja sovittava työterveyshuollon kanssa työpaikan tarpeisiin perustuvan kirjallisen kuvauksen käytännöistä ja toimintatavoista, joiden avulla työpaikalla huolehditaan työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen antamisesta.

Tämän opinnäytetyön kohdalla on tavoitteena luoda toimiva varhaisen tuen toimintamalli Ovenia Oy:n käyttöön. Ovenia Oy ottaisi toimintamallin käyttöön heti tammikuussa vuonna 2012, jolloin lakimuutos koskee yrityksiä, joiden tilikausi päättyy 31.12.2011.

Varhainen puuttuminen määritellään työministeriön vuonna 2004 laatimassa raportissa seuraavasti: ” Kun halutaan vaikuttaa kansalaisten työuraan ja sitä kautta työllisyyteen,

s voidaan riskitekijöihin kohdistuvat interventiot jakaa periaatteessa kolmeen eri kategoriaan siten, että erotetaan toisistaan edistävät, ehkäisevät ja korjaavat toimenpiteet. Edistävillä toimenpiteillä ei haeta riskejä, vaan kohderyhmänä ovat ne henkilöt, joilla on potentiaalisia vahvuuksia. Ehkäisevillä toimenpiteillä pyritään tunnistamaan ja havaitsemaan riskitekijät ja puuttumaan niihin ennen kuin riski on toteutunut ja saanut aikaan myöhempää työuraa heikentäviä vaikutuksia. Korjaavia toimenpiteitä tarvitaan, kun riski on toteutunut. Kohderyhmänä ovat tällöin sellaiset asiakkaat ja asiakasryhmät, jotka ovat jo syrjäytyneet hyvältä työuralta.” (Kauppi 2004, 9.)

1.2 Ovenia Oy

Ovenia Oy on vuonna 1980 perustettu yritys, joka tarjoaa asiakkailleen kiinteistöjohtamispalveluita. Ovenia hallinnoi asiakkaittensa lukuun yhteensä yli 6 miljoonan neliön kiinteistökantaa. Ovenia toimii valtakunnallisesti ja verkostoon kuuluu yli 700 palveluja tuottavaa sopi-muskumppania. Ovenialla on omat toimipisteet Helsingissä, Turussa, Tampereella, Lahdessa, Jyväskylässä, Oulussa, Vaasassa, Kuopiossa, Lappeenrannassa ja Pietarissa ja henkilöstöä on noin 150 henkilöä. (Ovenia 2011.)

Ovenian liiketoiminta on jaettu neljään liiketoimintayksikköön: kiinteistöjohtaminen, kiinteistöhallinto, vuokraus ja elinkaarikehitys. Kiinteistöjohtamisen yksikön tehtävänä on asiakkaiden kiinteistöjen käytettävyyden kehittäminen. Palveluihin kuuluu ylläpidon verkostomainen johtaminen, hallinnollinen isännöinti, hankinnat ja huoltokirjat. Kiinteistöhallinnon tehtäviin kuuluu kiinteistöomaisuuden talous ja hallintotehtävät, joita yksikkö hoitaa tehokkaasti ja kokoa tiedon raportointiin omistajille, rahoittajille ja sijoittajille. Vuokrausyksikön palveluihin kuuluu vuokrauksen koordinointi, välittäjänverkoston johtaminen, asuntovuokraus ja toimitilavuokraus. Elinkaarikehitysyksikön palveluihin kuuluu palvelujohtaminen, energiajohtaminen, ympäristöjohtaminen ja projektijohtaminen. (Ovenia Oy 2011.)

1.3 Sairausvakuutuslain 13 luvun 5 §:n muutosesitys

Esityksessä ehdotettiin sairausvakuutuslain muuttumista siten, että ennalta ehkäisevän työterveydenhuollon nykyisen 60 prosentin korvaustason ehtona olisi, että työnantaja, työntekijä ja työterveydenhuolto sopivat yhteistuumin työpaikalla ja työterveyshuollossa noudettavista käytännöistä, joilla työkyvyn hallintaa, seurantaa ja varhaistukea toteutetaan työpaikan ja työterveyden yhteistyönä. Tavoitteena on parantaa työkyvyn hallinnan ja edistämisen toteuttamista työpaikoilla.

Tarkoituksena on, että työpaikat ja työnantajat pystyisivät hyödyntämään paremmin työterveyshuollon mahdollisuuksia ja osaamista työkyvyn edistämisessä sekä varhaisen tuen ja työ-

kyvyn hallintaa parantavien ratkaisujen toteuttamisessa työpaikoilla. Tämä tarkoittaa, että yritysten on laadittava kirjallinen ja dokumentoitu toimintamalli, joka auttaa työkyvyn hallintaa työpaikoilla.

Kelan Terveysosaston Työterveyshuoltoryhmä (2010) on asettanut lakimuutokselle seuraavat tavoitteet:

- työterveysyhteistyön parantaminen työkyvyn edistämiseksi ja työkyvyttömyyden ehkäisemiseksi työpaikoilla
- työterveyshuollon mahdollisuuksien nykyistä parempi hyödyntäminen työkyvyn hallinnassa ja varhaisen tuen toteuttamisessa
- työterveyshuollon tehostaminen kehittämällä hyvän terveyshuoltokäytännön mukaista toimintaa
- korvaukset kannustimiksi työkyvyn edistämisessä. (Kela 2010.)

Laki tuli voimaan 1.1.2011, mutta lakia sovellettaisiin (Finlex 2010) ”työnantajalle työterveyshuollon järjestämisestä aiheutuneiden kustannusten korvaamiseen, jos työnantajan tilikausi päättyy 31. päivänä joulukuuta 2011 tai sen jälkeen”. Tämä siis tarkoittaa, että työkyvyn hallinnan toimintatavat tulee olla kirjallisena ja käytössä yrityksellä viimeistään 31.12.2011. (Finlex 2010.)

2 Työhyvinvointi

Työelämän suurimpia haasteita on säilyttää työkyky ja terveys. Suuria uhkia yhteiskunnallisesti ovat sairauspoissaolojen kasvu, työväestön ikääntyminen ja työvoimapula. Työhyvinvoinnista on tullut erittäin tärkeä ja haasteellinen kehittämisen kohde organisaatioissa. Myös tulevaisuuden kannalta on tärkeää, että työhyvinvointi on jokaisessa organisaatiossa kunnossa ja siitä pidetään huolta sekä yksilötasolla että työyhteisötasolla.

Työhyvinvointi käsitteen on laaja ja määrittelyn rajaaminen voi olla vaikeaa. Otalan (2003, 17) mukaan työpaikan hyvinvointi muodostuu yksilön hyvinvoinnista ja suorituskyvystä, osaamisesta, johtamisesta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Myös eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen (2011) jakaa työhyvinvoinnin samantyyliisiin osa-alueisiin: johtaminen, osaaminen, työyhteisö ja terveys ja hyvinvointi. Ilmarisen mukaan paras tapa edistää työhyvinvointia on luoda työnteolle hyvät puitteet huolehtimalla arkisista työn tekoa tukevista asioista.

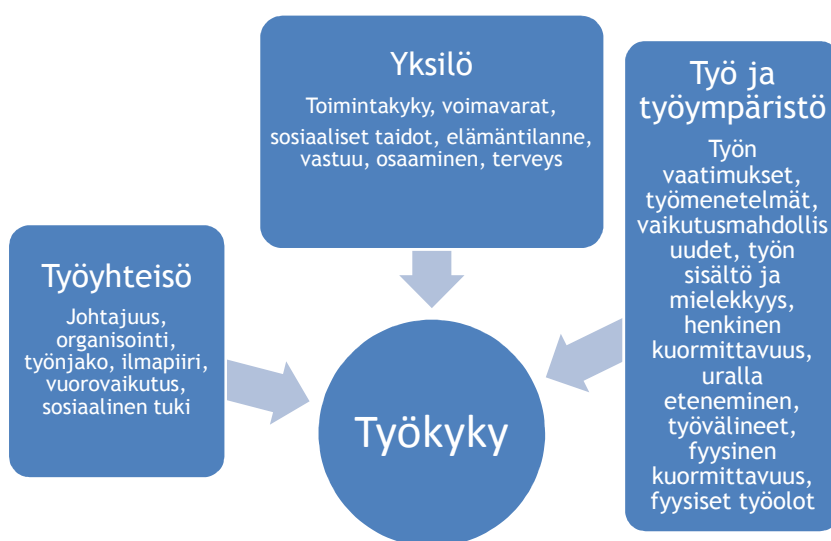
Avoimuutta arkeen -oppaan (2007, 6) mukaan työhyvinvointi luodaan yhdessä yksilön ja työyhteisön kesken ja se on yhteinen kokemus, joka syntyy töissä töitä tehdessä.

2.1 Työkyky

Työkyky on käsite, joka usein yhdistetään työhyvinvointiin, mutta käsitteellä ei ole yhtenäistä määritelmää, jonka yksimielisesti työkyvyn parissa keskeiset toimivat tahot, kuten terveydenhuolto, eläkelaitokset, kuntoutuslaitokset, työntekijät, työnantajat, tutkijat, lainsäätäjät ja julkisen päätäntävällän käyttäjät, hyväksyisivät. Tämä siis johtuu siitä, että työkyky ei sijoitu yksittäiselle tieteenalalle, joka voisi antaa sille yksiselitteisen määritelmän. (Saarinen, 2010, 14-15.)

Kuitenkin nykypäivänä voidaan työkyky-termiä määritellessä varsin yksimielisiä siitä, ettei työkyky ole vain yksilön vaan myös hänen työnsä ja ympäristönsä yhteisesti muokkaama ominaisuus. Työkyky-käsitteen laajuuden ratkaisee se, miten työ ja siihen liittyvät erilaiset tekijät ja toimijat sekä näiden roolit määritellään. Aina on siis kysymys siitä, mistä näkökulmasta, mihin tarkoitukseen ja kuka määrittelyn milloinkin tekee. (Saarinen 2010, 14.)

Vesterinen (2006) on kuvannut kokonaisvaltaisen työkyky-käsitteen kuvion 1 tavalla.



Kuvio 1: Kokonaisvaltainen työkyky - käsite (Vesterinen 2006, 31)

2.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen vaativat jatkuvaa, säännöllistä kehittämistä ja tapaa toimia. Työhyvinvointia voidaan lähestyä hyvin monella eri tavalla, mutta pääsääntönä on, että terveyttä edistävä työtapo on tapa tehdä työtä eikä toimintamalli siitä, miten työtä pitäisi tehdä. (Caven-Suominen 2005, 4.)

Organisaatioissa tapahtuvaa henkilöstön, työn ja työolojen kehittämistä voidaan perustella monilla eri tavoin, kuten tuottavuudella, tuloksellisuudella ja laadulla. Nämä ovat tietenkin hyvin tärkeitä näkökulmia, kun työoloja parannetaan ja työntekijöiden terveyttä ja työkykyä edistetään, mutta myös inhimilliset tekijät ovat hyvin tärkeä peruste. Tietenkin myös lainsäädäntö velvoittaa työnantajaa pitämään huolta ihmisen työnhyvinvoinnista. (Rauramo 2008, 18.)

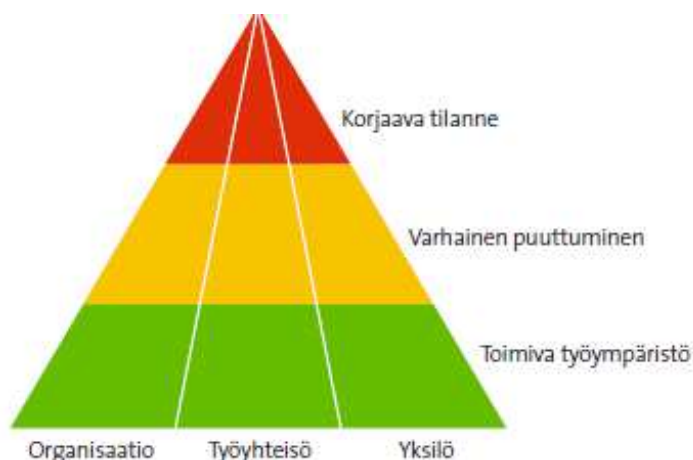
2.3 Työhyvinvoinninjohtaminen merkittävä esimiestaito

Esimies on keskeinen vaikuttaja työhyvinvoinnin johtamisessa ja pitkäaikaisterveyden edistämässä työyhteisössä. Esimiehen rooli on työyhteisön toimivuuden turvaaminen. Työhyvinvoinnin johtamisen avaimia on työyhteisön tavoitteiden määrittely, oikea työkuormituksen säätely, sujuva vuorovaikutus sekä työntekijöitä kannustava ja arvostava ilmapiiri. Jotta esimiestyö olisi onnistunutta, on esimiehen ymmärrettävä, tunnistettava ja osattava ennakoida sekä yksittäisten työntekijöiden että työyhteisön työhyvinvoinnin tilanteita. Työkykyongelmia on helpointa hoitaa niitä ehkäisemällä, varhaisella havainnoinnilla ja niiden korjaamisella. Erinomainen työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvoinnin seurannan keinona, päivittäisjohtamisen rinnalla, on esimerkiksi kehityskeskustelut kerran vuodessa. (Cavén-Suominen, 2005, 23-24; Hirvonen, Pohjonen, Eranti, Penttilä & Poikonen 2004, 6.)

3 Varhaisen tuen malli

Varhaisen tuen toimintamalli on työkyvyn hallintaa edesauttava malli. Varhainen tuki kuvaa työpaikan kokonaisuuden kannalta tilannetta, jossa jokin asia uhkaa muuttua huonompaan suuntaan koko organisaation tasolla, yksittäisessä työyhteisössä tai työyhteisöön kuuluvan yksittäisen jäsenen kohdalla. Varhaisessa tukemisessa joku työpaikalla havaitsee tilanteen ja ottaa näin asian puheeksi. Tärkeää on siis, että varhaisessa tukemisessa toimitaan ensimmäisten oireiden perusteella, jotta tilanne ei muodostuisi vaikeammaksi. (Avoimuutta arkeen 2007.) Varhaisen tuen toiminnasta on käytetty useita eri nimityksiä kuten aktiivinen aikainen puuttuminen, varhainen puuttuminen sekä varhainen välittäminen. Yhä enemmän on käytetty varhaisen tuen ja välittämisen termejä, joilla ei ole niin negatiivista eikä valtasuhdekaikua kuin esimerkiksi termillä puuttuminen (Mönkkönen & Roos 2009, 228).

Varhainen puuttumisen mallia voidaan kuvata ns. lohkotulla pyramidilla (kuvio 1)



Kuvio 2: Varhainen puuttuminen (Avoimuutta arkeen 2007)

Pyramidissa työpaikka jaetaan kolmeen eri tasoon: organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasoon. Samalla kolmeen osaan jaetaan myös asioiden tilanteet niiden toteutuvien riskien mukaan. Kuviossa kuten työpaikallakin on tavoitteena saada asiat pysymään tai siirtymään alimmalle eli vihreälle tasolle. Keltainen keskikerros on varhaisen puuttumisen kerros, joka kuvaa tilannetta, missä on luotu edellytyksen varhaiselle puuttumiselle. Punainen kerros on 'korjaavan tilanteen' kerros, jossa viimeistään on puututtava asioihin. Tällöin riski on toteutumassa tai on jo toteutunut. (Avoimuutta arkeen 2007, 9.)

Varhainen puuttuminen heijastuu välittämiseen ja on osoitus huolenpidon kulttuurista työyhteisössä. Tämä kuitenkin tarkoittaa, että varhainen puuttuminen tulee ajoittaa ja toteuttaa oikein, mikäli vaikeita asioita kyetään käymään läpi ja käsittelemään ennen kuin niistä syntyy suurempia ongelmia työyhteisöön. Varhaisella puuttumisella ei ole pelkästään inhimillinen näkökulma, mutta myös taloudellinen että tuottavuusnäkökulma. Riskit, jotka toteutuvat aiheuttavat aina kustannuksia työnantajalle esimerkiksi työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyminen voi tuoda työnantajalle suuremmankin laskun riippuen organisaation henkilöstön määrästä ja eläkkeelle siirtyvän iästä. Tuottavuuden kannalta taas on tärkeintä, että henkilöstöresurssit ovat käytössä optimaalisesti ja varmistetaan henkilöstön jaksaminen eläkeikään asti. Jos oireileviin ongelmatilanteisiin puututaan ajoissa, voidaan ehkäistä sairauspoissaoloja ja taata henkilöstön työmotivaatio ja jaksaminen. (Avoimuutta Arkeen 2007, 10.)

Varhaisen puuttuminen eli työkyvyn riskitekijöihin kohdistuvat interventiot on jaettu kolmeen eri kategoriaan Työministeriön raportissa 'Varhainen puuttuminen työllisyyspolitiikan menetelmänä' (2004). Nämä kategoriat ovat 1. edistävät, 2. ehkäisevät ja 3. korjaavat toimenpiteet. Kohderyhmä edistävissä toimenpiteissä ovat työntekijät, joilla on potentiaalisia vah-

vuuksia. Edistävillä toimenpiteillä pyritään havaitsemaan ja tunnistamaan riskitekijät mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta työkykyä uhkaavat riskit saadaan joko hallintaan tai poistettua kokonaan. Korjaavia toimenpiteitä puolestaan tarvitaan silloin, kun riski on jo toteutunut, jolloin kohderyhmäksi muodostuu jo työurasta syrjäytyneet. (Kauppi 2004, 9.)

Onnistuessaan Varhaisen puuttumisen toimintamalli vähentää sairauspoissaoloja, ja niistä aiheutuvia kustannuksia, edistää työntekijöiden terveydentilaa sekä lisää työntekijän työmotivaatiota ja työssä viihtyvyyttä. Tämä tietenkin on organisaation kannalta ihanteellinen tilanne.

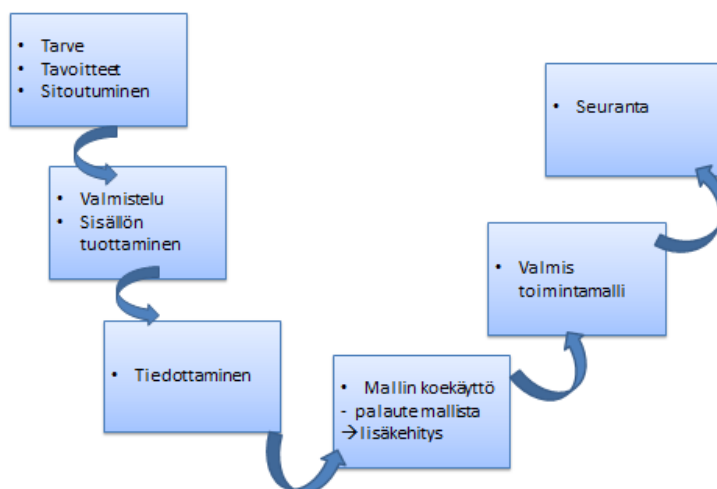
3.1 Varhaisen tuen toimintamallin rakentaminen

Varhaisen tuen malli palvelee parhaiten, mikäli se rakennetaan yhteistyössä henkilöstöhallinnon, työterveyshuollon sekä henkilöstön edustajien kanssa. Tämä tarkoittaa, että jokaisen osapuolen on sitouduttava toimintamalliin, jotta toimintamalli tulisi toimimaan optimaalisimmalla tavalla. (Ilmarinen 2011.)

Yrityksen on selvitettävä aivan aluksi, mitä varhaisen tukemisen malli merkitsee ja tarkoittaa yrityksessä ja kuinka toimintamalli on yhteydessä yrityksen arvoihin, strategiaan sekä henkilöstöstrategiaan. Yrityksen tulee myös selvitettävä syyt, miksi varhaisen tuen toimintamalli on päätetty ottaa käyttöön yrityksessä ja mitkä on toimintamallin konkreettiset tavoitteet. (Ilmarinen 2011.)

Kun tavoitteet on laadittu ja sitoutuminen tulevaan toimintamalliin on selkeä, on aika mallin sisällön tuottamisen aika. Varhaisen tuen toimintamallin sisältö muokkautuu siten, miten yritys haluaa mallin toimivan käytännössä eli kaikki varhaisen tuen toimintamallit, jotka ovat hyvin laadittu, ovat laatimansa yrityksen näköisiä. Mallin sisällön tuottamisen jälkeen, voidaan malli ottaa koekäyttöön tietyksi ajaksi, jonka jälkeen saadun palautteen avulla mallia voidaan muokata. Lopullinen varhaisen tuen toimintamallin käyttöön ottamisen jälkeen, toimintamallin toimivuutta tulee seurata ja mahdollisesti kehittää. (Ilmarinen 2011.)

Hyvin tärkeää varhaisen tuen mallin toimivuuden osalta on siitä tiedottaminen työyhteisössä. Huolellinen tiedottaminen varhaisen tuen mallin käyttöön otosta, toimintaperiaatteista ja käytännön asioista on todella tärkeää. Pelkästään intranetin tai sähköpostin välityksellä tapahtuva tiedottaminen ei ole riittävää alkuvaiheessa, vaikka nämä tiedotuskanavat ovatkin hyvin merkittäviä mallin juurruttamisvaiheessa. Tiedottamisessa olisi siis hyvä myös käyttää keinoja, jotka osallistuttavat henkilöstöä. Tietenkin organisaation koko määrittelee tiedottamisen keinot ja kanavat, mutta tärkeää on, että toimintamallin rakentamisvaiheessa suunnitellaan myös tiedotusstrategiaa. (Juvonen-Posti & Jalava 2008, 44.)

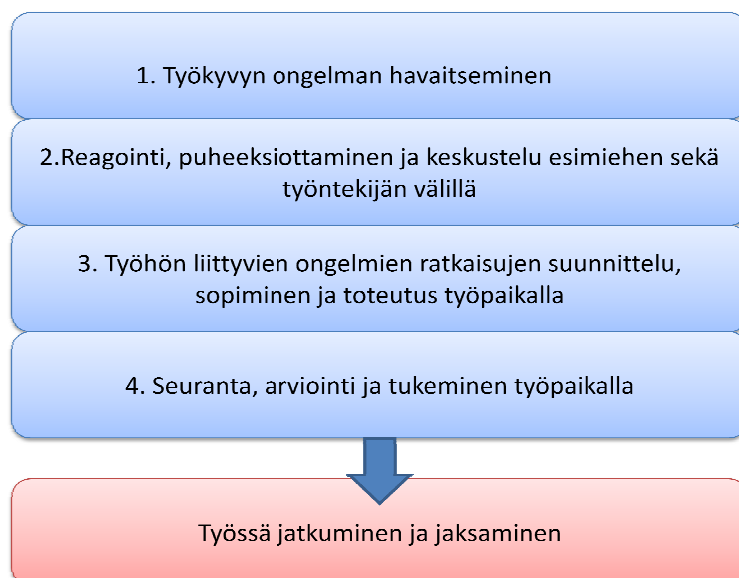


Kuvio 3: Varhaisen tuen toimintamallin rakentamisen vaiheet (Juvonen-Posti & Jalava 2008)

Haasteena varhaisen tuen mallin rakentamisessa on, miten toimintamalli saadaan juurrutettua organisaation toimintakulttuuriin. Organisaation toimintakulttuuri kuitenkin muuttuu hyvin hitaasti ja varhaisen tuen mallin tuleminen osaksi organisaation toimintakulttuuria voi olla enemmän ja vähemmän haasteellista. Kulttuurin muutos edellyttää aina aikaa ja systemaattista otetta. Jotta uusi tieto syvenisi arkipäiväiseksi toiminnaksi, tarvitaan kokemuksia ja onnistumisia. Ajan myötä päästään tilanteeseen, jossa uusi tilanne ei tule enää yllätyksenä vaan osataan suhtautua tilanteeseen aiempien kokemusten kautta ja hyödyntää näitä kokemuksia.

3.2 Varhaisen tuen toimintamallin päävaiheet

Varhaisen toimintamallin voidaan jakaa neljään päävaiheeseen, joiden avulla päädytään työntekijän työssä jatkumiseen ja jaksamiseen.



Kuvio 4: Varhaisen tuen toimintamallin vaiheet (Juvonen-Posti & Jalava 2008, 24)

Varhaisen tuen toimintamallin päävaiheiden toiminnallisena tekijänä toimii esimies. On erittäin tärkeä huomioida, kuinka merkittävä rooli esimiehellä on varhaisen tuen onnistumisessa.

3.2.1 Havainnointi ja tunnistaminen

Ensimmäinen askel varhaisen tuen tarvittavuudesta syntyy havainnoinnista. Esimiehen tehtävänä on seurata työntekijöiden työssä selviytymistä. Kuitenkaan muutosten havainnointi työkyvyssä ei ole aina helppoa. Mikäli organisaatio on suuri tai esimerkiksi toimii eri toimipisteissä, sitä vaikeampaa on varhain havaita työntekijän työkyvyn heikkeneminen. Havaitsemiseen voi myös vaikuttaa esimiehen vähäinen työkokemus, suuret työmäärät, haastavat asiakkaat tai muutokset organisaatiossa. (Hirvonen ym. 2004, 14.) Työkyvyn heikkenemisen ja varhaisen tuen tarpeen voi havaita myös työntekijä itse taikka työyhteisössä työskentelevät työtoverit. Caven-Suomisen (2004, 16-17) varhaista tukea vaaditaan silloin, kun

- huomataan työntekijän työkäyttäytymisessä muutos verrattuna aikaisempaan käyttäytymiseen
- työntekijän tuloksellisuus tai työn laatu on alkanut heikentyä
- työtoverit ovat huolestuneet työntekijästä tai valittavat hänestä
- työntekijällä on ongelmia sitoutua työaikoihin
- työntekijän käyttäytyminen viittaa alkoholin tai päihteiden ongelmakäyttöön
- työntekijän työkyky ei vastaa työn vaatimuksia tai huomataan työkyvyn laskua, esimerkiksi keskittymis- tai tarkkaavaisuusongelmia
- työntekijällä on konflikti yhden tai useamman työtoverinsa kanssa tai työpaikan ristiriidat sitovat ihmisten työhönsä tarvitsemaa energiaa

- työpaikalla joku kokee tulevana häirityksi tai syrjityksi tai
- työyhteisön toiminnan laatu, tehokkuus tai työn sujuvuus ovat muuttumassa heikompaan suuntaan.

Jos työkyvyn tai työyhteisön ongelmiin puututaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, tämä on hyväksi sekä työnantajalle että työntekijälle. Mitä kauemmin ongelmat ehtivät pitkityä, on niillä taipumus pahentua ja niitä on vaikeampi hoitaa. Tämä taas nostaa ongelmista aiheutuneita kustannuksia; sairauspoissaolot ovat aluksi merkittävä taloudellinen rasite työnantajalle, mutta sairasloman pidentyessä myös työntekijälle. (Cavén-Suominen 2005, 17.)

Ilmarisen järjestämässä työhyvinvointiseminaarissa, 'Varhain välittämällä sairauspoissaolot hallintaan', Jyväskylässä (2011) painotettiin myös, että työntekijällä itsellään on vastuu huomata työkykyä uhkaava riski. Tämä voi olla esimerkiksi englannintaidon puute tai selän särkeminen. Tällöin työntekijän ymmärtää pyytää apua tilanteeseensa turvautua varhaiseen tukeen, ennen kuin työkykyä uhkaava riski ehtisi toteutua.

3.2.2 Puheeksiottaminen

Ongelman havaitsemisen ja tunnistamisen jälkeen esimiehen tehtävänä on ottaa ongelma puheeksi asianomaisen kanssa. Puheeksiottaminen on suora, vastuullinen vuorovaikutuksen keino. Tämä tarkoittaa, että esimiehen on puututtava ongelmiin tarpeeksi ajoissa ja varmalla otteella. Tarkoitus on ottaa ongelma-asiat esille hyvässä hengessä ja tästä esimiehellä on myös vastuu. Keskustelun tulisi tällöin olla avointa ja suoraa. (Cavén-Suominen 2005, 25.)

Esimiehellä voi olla pelkoa ottaa ongelma-asiat esille ja ajatella, että keskustelu saattaisi loukata työntekijän yksityisyyttä. Esimiehen on kuitenkin muistettava, että on kuitenkin pohjimmiltaan välittämistä; työntekijällä on oikeus saada tukea ja esimiehellä on velvollisuus tukemiseen. Keskustelussa kuitenkin käydään läpi vain niitä asioita, jotka vaikuttavat työn tekemiseen, ja esimies voi tuoda esille, että kyseessä on välittämistä että esimiestyöhön liittyvästä (Työturvallisuuslaki 738/2002) velvollisuudesta ottaa asioista selvää ja saada aikaa myönteisiä ratkaisuja. Keskustelun aikana on hyvin tärkeää kuunnella ja antaa työntekijän ottaa omia näkemyksiä tilanteestaan esille. Jos tilanne on tullut työntekijälle täysin yllätyksenä, voi reaktio olla vahva ja tunnepitoinen, mutta tällöin esimiehen on hallita omat tunteensa ja rauhoittaa tilanne. (Hirvonen 2004, 14-16; Avoimuutta arkeen 2007, 36.)

Seuraavassa taulukossa on koottuna keskeisiä työkykyongelmien taustalla olevia asioita, joita tulisi käydä läpi esimies-alaiskeskustelussa. Nämä auttavat hahmottamaan kokonaistilannetta ja auttavat tukitoimien suunnittelua. (Varhainen tuki 2004, 32-33.)

Työntekijän voimavarat	Ammatillinen osaaminen	Työyhteisön toimivuus	Työolot
Fyysisen ja henkiset voimavarat, voimavarojen riittävyys tulevaisuudessa, terveys suhteessa työhön ja elämän tilanne työn ulkopuolella	Työn tavoitteet ja perustehtävät, osaaminen nyt ja tulevaisuudessa ja työssä oppiminen	Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, palautteen saanti, esimiehen ja työtovereiden tuki ja yleinen ilmapiiri	Työvälineet – ja menetelmät, työaikajärjestelyt, työolojen terveellisyys ja turvallisuus, työn kuormittavuus ja kuormituksen jakautuminen työyhteisössä.

Taulukko 1: Keskustelussa työkyvyn taustalla selvitettäviä asioista (Hirvonen ym. 2004.)

Jotta keskustelu olisi onnistunut ja perusteltu, on esimiehen tuotava konkreettisia esimerkkejä omista havainnoistaan. Näitä voi olla esim. työntekijän työn tulos, työsuorituksen tehokkuus tai ammatillisuus ei ole olleet riittäviä. Keskustelun painotus tulee olla tavoitteissa ja ongelmatilanteen ratkaisumahdollisuuksien etsimisessä. Mikäli kyse on terveydentilaan liittyvistä asioista, sovitaan, että työntekijä on yhteydessä työterveydenhuoltoon. Jos kyse on osaamisen puutteista, käydään läpi miten osaamisesta parannetaan tai miten työtehtävien vaativuutta voisi keventää. (Hirvonen ym. 2004,17;Avoimuutta arkeen 2007, 36.)

Ensimmäisen puheeksiottokeskustelun perusteella voidaan sopia mahdollisista jatkokeskusteluista tai seurantapalaverista. Näihin mukaan voidaan ottaa muitakin osapuolia kuten, työterveyshuollon edustaja. Optimaalinen tilanne olisi, mikäli ongelma ratkaistaisiin jo esimiehen ja työntekijän välisessä keskustelussa johtaen järjestelyihin ja toimenpiteisiin, jotka mahdollisesti turvaisivat tulevaisuudessa työntekijän selviytymisen paremmin työelämässä. Tilanteen korvaavia toimenpiteitä voivat olla esim. muutokset työajoissa, työnjaossa, työtehtävissä, työergonomian parantaminen ja koulutuksen ja osaamisen parantaminen. (Avoimuutta arkeen 2007, 36; Keskinäinen työeläkevakuutus Varma 2007, 16.)

3.2.3 Ratkaisujen suunnittelu ja toteutus

Esimiehen ja työntekijän keskustelun jälkeen järjestetään suunnitteluneuvottelu, johon voi osallistua esimiehen ja alaisen lisäksi edustaja työterveydenhuollosta. Myös henkilöstöhallinnon ja työsuojelun edustajat voivat osallistua neuvotteluun. Suunnitteluneuvottelun tarkoituksen on arvioida ja suunnitella tarvittavia toimenpiteitä työntekijän työkyvyn säilyttämiseksi.

si. Tarkoituksena on siis tehdä konkreettinen suunnitelma, joka toteutetaan. (Cavén-Suominen 2005,32.)

Suunnitteluneuvottelu on suositeltavaa erityisesti tilanteessa, jossa työntekijällä on paljon tavallista enemmän sairauspoissaoloja, hän on palaamassa töihin pitkältä sairauslomalta, työnantaja on huolissaan työntekijän selviytymisestä ja aiemmat toimenpiteet eivät ole auttaneet tai kuntoutuminen ei ole edistynyt halutulla tavalla. Myös työntekijän vakava päihdeongelma tai työuupumus on tilanteita kun suunnitteluneuvottelu on tarvittavaa. Tällaisia jatkotoimenpiteitä voivat olla:

- työaikajärjestelyt
- työkierto, urasuunnittelu, tehtävien vaihto
- koulutus, valmennus, perehdytys
- tutortoiminta, työnohjaus, mentorointi
- työyhteisöselvitykset ja jatkotoimenpiteet
- lomien jaksottelu
- työterveyshuollon tutkimukset
- kuntoutustutkimus, kuntoutustarveselvitys, työklinitkatutkimus
- ammatillinen kuntoutus: työkokeilu, uudelleenkoulutus yms. muu
- henkilökohtaiset ratkaisut: osa-aikatyö, opintovapaa, vuorotteluvapaa yms. tai
- osaeläkeratkaisut. (Cavén-Suominen 2005,32.)

Suunnitteluneuvottelun tavoitteena on taata, että työntekijä pystyy jatkamaan nykyisessä työssään, tarvittaessa tukitoimien avulla (Välittävä työyhteisö 2007, 2).

3.2.4 Seuranta ja prosessin päätös

Seurantapalaverissa arvioidaan tehtyjen toimenpiteiden toimivuutta ja niiden vaikutuksia. Seurantapalaverit tulee järjestää organisaatiokohtaisesti sovitun toimimallin mukaan, esimerkiksi kahden kuukauden kuluttua muutosten tekemisestä. Jos muutoksilla ei ole saatu mitään hyötyä tai muutoksia ei ole voitu tehdä, on kartoitettava muut ratkaisuvaihtoehdot. Vaihtoehtoina voi olla esimerkiksi ammatillinen kuntoutus uusiin työtehtäviin nykyiselle tai uudelle työnantajalle. (Välittävä työyhteisö, 2007.)

Varhaisen tuen prosessi voi kaiken kaikkiaan olla pitkä prosessi, joten aikataulujen tulee olla selkeät ja vastuut toimenpiteistä jakaa. Kaikki varhaista tukea vaativat tilanteet ovat kuitenkin erilaisia ja ne on tärkeää, että ne käydään tapahtumakohtaisesti läpi. Tämä taas tarkoittaa sitä, että yksiselitteistä ratkaisumallia ei ole. Varsinkin silloin, jos työkyvyn heikkenemi-

nen johtaa työyhteisössä uusiin työjärjestelyihin tai uusiin työtehtäviin, vaaditaan aikaa, joustavuutta ja kompromisseja kaikilta osapuolilta. (Välittävä työyhteisö, 2007.)

Työntekijä on kuitenkin itse vastuussa itseään koskevien ratkaisujen viemisessä eteenpäin, esimiehen vastuulla taas on, että prosessi etenee työpaikalla suunnitelmien mukaisesti.

3.3 Esimiehen rooli

Esimiehen rooli on hyvin tärkeä varhaisen tuen mallissa. Esimiehen kannalta on olennaista ymmärtää, tunnistaa ja ennakoida niin yksittäisen työntekijän kuin koko työyhteisön työhyvinvoinnin tilanteita (Hirvonen ym. 2004, 6).

Suurin vastuu esimiehellä on ottaa puheeksi työkyvyn heikkeneminen työntekijän kanssa ja näin aloittaa varhaisen tuen - prosessi. Tämän jälkeen esimiehen on arvioitava tilanteen tarvittavat toimenpiteet ja edistää toimeenpanoa yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. (Cavén-Suominen 2005, 23-24.)

4 Varhaisen toimintamallin rakentaminen Ovenia Oy:lle

Hyvin aikaisessa vaiheessa oli jo selvää, että toimintamallin rakentamisen avuksi tarvitaan haastatteluja työhyvinvoinnin ja varhaisen tuen asiantuntijoilta. Kirjoitettua tietoa ja teoriaa varhaisesta tuen toimintamalleista on kohtuullisen paljon, lähinnä kirjoitettu 2000-luvulla, joten käsite on melko uusi.

Teoriaa ja aineistoa keräsin kesällä 2011 ja tarkoituksena oli tehdä mahdolliset haastattelut syksyn 2011 aikana. Tarkoituksena oli, että työstän ensin materiaalia itse ja hahmottelen mahdollisen toimintamallin luonnoksen, jonka jälkeen lähetän toimintamallin ensimmäisen luonnoksen toimeksiantajalleni Ovenia Oy:n henkilöstö- ja hallintopäällikkö Tapio Pussilalle. Kävimme myös toimeksiantajan kanssa sähköpostikeskusteluja mahdollisista haastatteluista, joita sain toimeksiantajan kontaktien avulla sovittua.

Kun olin tarpeeksi tutustunut työhyvinvoinnista ja varhaisen tuesta kirjoitettuun kirjallisuuteen, tarkoituksena oli haastatella työhyvinvoinnin asiantuntijoita. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoitus oli haastatella Ovenian henkilöstö- ja hallintopäällikköä, Ovenian työterveydenhuollon edustajaa, Ilmarisen työhyvinvoinnin palvelupäällikköä sekä Vantaan kaupungin työhyvinvointikonsulttia.

4.1 Toteutus

Opinnäytetyön aiheen sain Ovenia Oy:n henkilöstö- ja hallintopäälliköltä. Ovenia Oy on nykyinen työnantajani ja sain ideana ottaa yhteyttä esimieheni kautta Ovenian henkilöstöhallintoon, mikäli heillä olisi kiinnostusta ja aihetta mahdolliseen opinnäytetyöhön. Pidimme kokouksen opinnäytetyön aiheeseen liittyen keväällä 2011, jossa keskustelimme mahdollisista aiheista ja mielenkiintoisimmaksi nousi varhaisen tuen -toimintamallin rakentaminen. Tämä oli hyvin ajankohtainen aihe viitaten sairastakuutuslain muutokseen, joka tulisi voimaan Oveniasa tammikuussa 2012.

Tutkimusmenetelmänä valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, joka toteutetaan ilman määrällisiä keinoja tai tilastollisia menetelmiä. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkittavaa tietoa kerätään ihmisiltä ja kohdejoukko on tarkoin valittu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.) Tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi henkilökohtaiset haastattelut, ryhmähaastattelut, osallistuva havainnointi, eläytymismenetelmä ja valmiit aineistot sekä dokumentit (Hirsjärvi & Hurme 2000, 16).

Tutkimus alkoi tutustumalla aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen. Pääpainot valitussa kirjallisuudessa olivat työhyvinvoinnissa, työhyvinvoinnin johtamisessa sekä varhaisessa tuessa. Tutustuin mm. Vantaan kaupungin 'Aktiivisen välittämisen' -toimintamalliin, Varman Työkyvyn tukemisen -malliin, Fazerin Huonon olon ketju poikki -malliin sekä Valtiokonttorin julkaiseman varhaisen puuttumisen oppaaseen. Myös Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen yritysasiakkailleen luoma Varhaisen puuttumisen malliluonnos oli apuna. Tarkoituksena oli vertailla näitä erilaisia toimintamalleja toisiinsa eli käyttää benchmarkingia ja näiden sekä teoreettisen aineiston avulla aloin luonnostella Ovenia Oy:lle varhaisen tuen-toimintamallia. Syvyyttä näihin toimintamallien vertailuun antoi haastattelut työhyvinvoinnin ja varhaisen tuen parissa työskenteleviltä henkilöiltä, joiden kokemusten ja näkemysten avulla pystyisin rakentamaan toimivan varhaisen tuen toimintamallin Ovenia Oy:lle. Kävin myös Eläkevakuutusyhtiön Ilmarisen järjestämällä työhyvinvointiseminaarissa Jyväskylässä syyskuun lopussa, josta sain materiaalia teoriaan sekä kuulla kokemuksia varhaisen tuen toiminnasta, sen haasteista sekä ongelmista.

4.2 Benchmarking

Benchmarkingilla tarkoitetaan oman toiminnan vertaamista jo olemassa olevaan toimintaan ja yleensä parhaaseen vastaavaan käytäntöön. Perusideana on toisilta oppiminen ja soveltaa tätä uutta opittua tietoa omaan toimintaan. Laatuokeskus määrittelee benchmarkingin seuraavasti: "Benchmarking on menetelmä, jolla systemaattisesti opitaan hyviltä esimerkeiltä toimialasta riippumatta. Tarkoituksena on saada tietoa ja taitoa, jota voidaan muuntaa tehokkaiksi oman yrityksen parannuksiksi." (Hotanen, Laine, Pietiläinen 2001, 6.)

Tässä tutkimuksessa benchmarkingilla oli suuri rooli toimintamallin hahmottamisessa ja rakentamisessa. Koska benchmarking on sekä oppimis- että kehittämismenetelmä, tarkoitus oli oppia jo olemassa olevista malleista toimivat käytännöt ja menetelmät. Vertailin hyvin paljon erilaisia varhaisen tuen - toimintamalleja toisiinsa ja näiden toimintamallien pohjalta aloitin toimintamallin rakentamisen Ovenia Oy:lle.

Tarkoitus benchmarkingilla oli löytää jo olevista toimintamalleista osia, jotka toimivat hyvin ja toistuvat eri toimintamalleissa ja käyttää näitä jo toimiviksi havaittuja vaiheita Ovenian toimintamalliin. Eri vaiheiden lisäksi vertailin, kuinka mikäkin vaihe on toteutettu eri malleissa ja sekä kuinka näiden vaiheiden toteutukseen on annettu informaatiota.

Varhaisen tuen oppaita, joita vertailin, olivat Helsingin kaupungin työterveyskeskuksen 'Varhainen tuki -toimintamalli työkyvyn heiketessä' (2004), Valtiokonttorin 'Avoimuutta arkeen' (2007) opas, joka on suunnattu valtion työpaikoille sekä kuntien työpaikoille suunnattu opas 'Aktiivinen aikainen puuttuminen' (2005). Näissä oppaissa oli otteita mm. Kymelaakson sairaanhoitopiirin puuttumismallista, Joensuun kaupungin aktiivinen aikainen puuttumismalli VARPU:sta ja Kotkan kaupungin aktiivinen aikainen puuttumismalli. Muita malleja, joita vertailin, oli Fazerin 'Huonon olon ketju poikki', Inarin kunnan 'Välittävä työyhteisö' (2007), Vantaan kaupungin 'Aktiivinen välittäminen' (2008) ja Metso Paper Oy:n 'Varhainen tuki' (2010).

4.3 Haastattelut

Haastateltavina tutkimukseen olivat Ovenia Oy:n henkilöstö- ja hallintopäällikkö, joka toimi myös opinnäytetyön toimeksiantajana. Haastattelun tarkoituksena oli saada tietoa Oveniasta organisaationa sekä tietoa Ovenia varhaisen tuen tarkoituksesta ja tarpeesta. Muita haastateltavia olivat Ilmarisen työhyvinvoinnin palvelupäällikkö sekä Vantaan kaupungin työhyvinvointikonsultti. Näiden haastattelujen tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon tietoa varhaisen tuen toimintamallin rakentamisesta ja toiminnasta organisaatioissa.

Kaikki haastattelut oli suunniteltu olemaan syvähaastatteluja eli haastattelut olivat hyvin avoimia (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 75). Haastatteluissa oli vain määritelty tutkittava ilmiö eli varhainen tuki ja siihen liittyvät asiailmiöt. Syvähaastattelujen tarkoituksena oli saada lisää kokemuseräistä tietoa varhaisesta tuesta ja sen toimintamallin rakentamisesta.

Ensimmäiset haastattelut olivat Tapio Pussilan ja Mari Salmen kanssa 20.10.2011. Ensin haastattelin ja kävin läpi tietojani henkilöstö- ja hallintopäällikkö Pussilan kanssa tunnin verran ennen Ilmarisen Mari Salmen haastattelua. Henkilöstö- ja hallintopäällikön haastattelun tar-

koituksena oli vielä kerran käydä läpi, mitä Ovenia toimintamallilta haluaa, mitkä ovat sen tavoitteet ja käytännön asiat. Haastattelu käytännössä tuki kuukausia kestänyttä sähköpostien lähettelyä.

Ilmarisen työhyvinvoinnin palvelupäällikkö Mari Salmi haastattelussa keskityin lähinnä minkälaisia mahdollisia ongelmia ja haasteita varhaisen tuen mallilla on organisaatioissa. Salmi avasi myös varhaisen tuen käsitettä enemmän sitä, miksi juuri tässä ajassa varhaisesta tuesta kuin myös henkilöstön hyvinvoinnista on tullut ajankohtainen aihe ja että siihen halutaan panostaa.

Viimeinen haastattelu oli Vantaan kaupungin hyvinvointikonsultti Anne Vuorion kanssa. Anne Vuorio oli mukana tekemässä Vantaan kaupungille varhaisen tuen toimintamallia, joka tunnetaan nimellä ”Aktiivinen välittäminen”. Tämäkin haastattelu oli syvähaastattelu ja tällä kertaa halusin tietooni toimintamallin kanssa työskennelleen ihmisen näkökulmaa siihen, mistä kannattaa lähteä aloittamaan, mitä tärkeitä asioita on otettava huomioon.

4.4 Toimintamallin rakentaminen

Varhainen tuki on selvästi enemmän käytössä kunta ja kaupungeilla, mutta myös yrityksillä. Tietenkin sairastuvuutuslainmuutos on herättänyt enemmän yrityksiä toimimaan ja laatimaan varhaisen tuen toimintamallia ja näin myös Mari Salmi, Ilmarisen työhyvinvoinnin palvelupäällikkö, totesi asian olevan. Teorian pohjalta kokosin pohjaa toimintamallille sekä sain hyvää tietoa varhaisen tuen käytännöstä ja sen rakentamisesta asiantuntijoiden haastatteluilla. Myös Ovenia Oy:n henkilöstöpäällikön kanssa tehty haastattelu ja yhteistyö olivat mallin rakentamisen kannalta todella tärkeitä, jotta toimintamalli soveltuu Ovenian käytäntöihin ja kulttuuriin.

Varhaisen tuen toimintamallista on tarkoitus tehdä Ovenialle työkalu, jonka avulla tuetaan työhyvinvointia ja työssä jaksamista sekä ennalta ehkäistä sairauspoissaoloja. Toimintamalli koostuu infopakettien luontaisesta lehtiöstä, joka olisi sähköisessä muodossa ja näin ollen myös tarpeen tullen tulostettavissa. Toimintamalliin kuuluu myös kysymyslomake, joka on tarkoitus käydä läpi puheeksiottotilanteissa, kun esimies ja työntekijät käyvät läpi havaittua ja tunnistettua ongelmatilannetta. Nämä lomakkeet ovat tarkoitettu dokumentointia varten.

Toimintamallin rakentamisessa oli tärkeää, että infopaketti ja kysymyslomakkeet ovat toisiinsa täydentäviä ja teemoiltaan samantyylliset. Toimeksiantajan toiveeni oli, että infopaketti ja kysymyslomakkeet olisivat mahdollisimman selkeät ja helposti ymmärrettävissä ja läpikäytävissä. Se, mitä kirjallisuudesta ei käynyt ilmi, mutta mitä haastateltavat kertoivat, että toimintamallin on oltava organisaation näköinen, jotta henkilöstön on helpompi omaksua se

käyttöön. Lomakkeissa oli myös huomioitava se, että jokaisella esimiehellä on oma johtamis- ja keskustelutyylinsä, joten lomakkeiden ei pidä olla liian esimiehien käsiä sitovia keskustelua käydessä.

4.5 Ensimmäinen luonnos

Haastattelin Ovenian henkilöstöpäällikkö Tapio Pussilaa lokakuun loppupuolella 2011 loppupuolella ja sovimme, että tuottaisin ensimmäisen luonnosversion hänelle marraskuun ensimmäisellä viikolla. Sovimme, että hän kävisi luonnoksen läpi ja antaisi kommenttinsa.

Varhaisen tuen toimintamallin pohjana käytin teoriaosiossa esiteltyjä varhaisen tuen toimintamallin päävaiheita: tunnistaminen, puheeksiottaminen, ratkaisun suunnittelu ja toteutus ja seuranta ja prosessin päätös. Nämä vaiheet ovat selkeät ja sisällöltään hyvin tehokkaat. Ensimmäinen luonnos koostui tietopaketista sekä tietopaketin mukana olevista kahdesta lomakkeesta, Puheeksiottokeskustelu -lomakkeesta ja Jatkokeskustelu -lomakkeesta (Liite 1).

Tarkoituksen oli luoda mahdollisimman tiivis ja informatiivinen tietopaketti. Tietopaketissa esitellään varhaisen tuki yleisesti, itse toimintamalli Ovenia Oy:ssä ja sen vaiheet sekä esimiehen vastuut ja valtuudet. Tietopaketissa on mukana kuvioita, jotka ovat rakennettu autamaan hahmottamaan itse toimintamallin prosessia. Tärkeää on, että itse infopaketti antaa selkeän ja loogisen kuvan esimiehelle kuin myös muillekin, jotta esimiehelle tulisi varma olo alkaa toimimaan mallin mukaisesti. Kaikki epävarmuus halutaan näin karsia pois ja enemmänkin kannustaa esimiehiä tarttumaan toimintamalliin.

Tietopaketin liitteeksi kehittelemme kaksi lomaketta Puheeksiottakeskustelu - lomakkeen ja Päätöskeskustelu (Työhönpaluu)- lomakkeet. Lomakkeet rakennettiin Ilmarisen ”Varhaisen välittämisen” pohjalta, kuten henkilöstöpäällikkö Pussila oli toivonut. Lomakkeiden tarkoituksena oli olla mahdollisimman selkeitä ja helposti ymmärrettävissä. Lomakkeet eivät myöskään saaneet olla pitkiä, jotta ne olisivat helposti arkistoitavissa.

Tietopaketin pohjan muokkasimme Ovenia Oy:n näköiseksi sijoittamalla ylätunnisteeseen Ovenian logon sekä alatunnisteeseen Ovenian tiedotteissa olevan tietopalkin. Kuvioiden ja taulukoiden väreiksi valitsin oranssin, joka on Ovenian yksi tunnusväreistä. Tällä tavoin tekemäni Varhaisen tuen toimintamalli kuuluu myös ulkoisesti Ovenian brändiin.

4.6 Varhainen tuki -toimintamalli työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistämiseksi

Palautteen ensimmäisestä luonnoksesta sain toimiksiantajaltani marraskuun viimeisellä viikolla. Tein luonnokseen tarvittavat muutokset, jonka jälkeen toimintamalli oli valmis.

Suuria muutoksia asiasisältöön ei tullut, mutta pieniä muokkauksia toimintamalli vaati. Suurin muutos oli Päätöskeskustelun (Työhönpaluu) - lomakkeen jättäminen kokonaan toimintamallista pois. Alun perinkin tämä lomake oli hieman epävarmoin perustein laadittu sekä ohjeistusta tämän käytöstä olisi tarvinnut olla mielestäni enemmän tietopakettissa. Toimintamalli sai myös nimen, Varhainen tuki- toimintamalli työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistämiseksi.

5 Pohdinnat ja yhteenveto

Varhaisen tuen toimintamalli on erittäin ajankohtainen aihe lakimuutoksen pohjalta, mikä teki toimeksiannosta erittäin mielenkiintoisen ja myös haastavan. Lisäarvoa toimintamallin rakentamiselle toi Ovenia Oy:n tarve saada varhaisen tuen toimintamalli käyttöön vuoden 2012 alussa.

Tavoitteena oli rakentaa Ovenia Oy:lle varhaisen tuen - toimintamalli, jonka tavoitteena on parantaa henkilöstön hyvinvointia ja työssä jaksamista sekä pienentää sairauspoissaolojen määrää. Tavoitteen täyttymiseksi oli perehdyttävä muiden yritysten ja organisaatioiden jo olemassa oleviin malleihin ja aiheesta kirjoitettuun teoriaan. Benchmarking oli tutkimuksen kannalta hyvin tärkeässä roolissa läpi tutkimuksen, koska jo olemassa olevia malleja oli ja näitä malleja vertailemalla sai hyvin opittua, mitkä perusasiat ja rakenteet tulevat olemaan avainasemassa toimintamallia rakentaessa. Tutkimuksessa oli merkittävää saada myös haastatteluja aiheen asiantuntijoilta, jotka osasivat kertoa toimintamallin rakentamisen vaiheista, sen haasteista ja ongelmista kokemuksensa pohjalta. Tämä niin sanottu ”sisäpiiritieto” oli erittäin tärkeässä roolissa ja nämä haastattelut auttoivat ymmärtämään itse toimintamallin kokonaisuutta sekä antoi lisää syvyyttä tutkimukseen.

Jo teoriaan perusteella oli selvää, että toimintamallin eri vaiheet tulevat olla selkeät ja helposti toteutettavissa. Kun vertaili ja tutustui toisten organisaatioiden varhaisen tuen toimintamalleihin, pohjateoria kaikissa oli pitkälti sama, mutta toimintamalleilla oli erilaisia nimiä, kuten ’Aktiivinen välittäminen’ (Vantaan kaupunki), ’Hyvä työkyky- Työkyvyn tukemisen malli (Varma) ja ’Välittävä työyhteisö’ (Inarin kunta). Organisaatiokohtaisia eroja oli tietenkin mitareilla, joilla sairauspoissaoloja mitattiin, mutta suurin ero oli lomakkeissa, jotka täytetään esimiehen ja työntekijän puheeksiottotilanteessa. Esimerkiksi Fazerin Huonon olon ketju poikki - toimintamallissa puheeksiottokeskustelu - lomake on 7 sivua pitkä ja kysymyksiä lähemmäksi 60 kappaletta, kun taas Ilmarisen kehittelemässä mallissa yrityksille oli neljä kysymystä.

Varhaisen tuen - toimintamalli on tarkoitettu koko Oventia käyttöön, mutta lähinnä se on esimiesasemassa oleville henkilöille luotu apuväline, jonka avulla pystytään parantamaan henkilöstön hyvinvointia ja työssä jaksamista. Toimintamalliin perustuu tietopakettiin, joka kertoo varhaisen tuen toiminnasta ja tarpeesta sekä toimintamalliin kuuluvista vaiheista, jotka esimies käy tarpeen vaatiessa työntekijän kanssa läpi.

Varhaisen tuen toiminta tulisi olla osa organisaationkulttuuria, joka muokkautuu muuttuvan työkuulttuurin rinnalla. Esimiesten toiminta ja vastuunkanto on merkittävä varhaisen tuen toiminnan onnistumisessa ja myös esimiehet oppivat toimintamallin avulla interaktiiviseen keskusteluun, jonka avulla ongelmia käytäisiin läpi avoimesti ja ratkaisuja näihin ongelmiin käytäisiin yhdessä läpi.

Sosaali- ja terveysministeriön selvitys 'Onnistunut työkykyasioiden puheeksi otto' (Juvonen-Posti&Jalava, 2008) kuvaa JATS-kehittämishankkeen (Työssä jatkamisen tukeminen ja sairauslomakäytännöt: kehittämis-, koulutus ja yhteistyöprojekti) tuloksia erityisesti sen valmistuneiden tuotteiden näkökulmasta. Kehittämishanke kehitettiin pienille ja keskisuurille työpaikoille sairauspoissaolokäytäntöjä ja varhaisen reagoinnin ja tuen malleja sekä johdon ja esimiesten työhyvinvoinnin valmennusohjelmia. Hankkeen tarkoituksena oli pysytä vastaamaan haasteeseen, joka syntyi tavoitteessa, että suomalaisten tulisi jatkaa työelämässä keskimäärin kaksi vuotta kauemmin ja pelosta, että sairauspoissaolot lisääntyvät Suomessa. Hankkeessa kehiteltiin Varhaisen reagoinnin ja tuen - toimintamalli, jonka haasteina riittävä pidettiin luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä ja lähiesimiehen ja työterveyshuollon välinen sujuva yhteistyö. (Juvonen-Posti&Jalava, 2008, 4). Myös haastattelemani Ilmarisen Salmi sanoi tärkeäksi, että henkilöstön on ymmärrettävä ja saatava viesti siitä, että toimintamalli on oikeudenmukainen ja kaikille organisaatiossa työskentelevälle sama. Tätä ei tietenkään pystytä toimimallin rakentamisen vaiheessa takaamaan, mutta tiedottaminen ja toimintamallin periaatteiden läpikäyminen varmasti alentaa tätä kynnystä.

Työterveyshuolto on suuri osa varhaisen tuen - toimintamallia, mutta tässä tutkimuksessa Oventia työterveyshuolto ei ole mukana. Syy tähän on, että Oventia Oy kilpailutti kuluvaan syksyn aikana työterveyshuollon, joten yhteistyötä varhaisen tuen - mallille en pystynyt siis luomaan, koska palveluntuottaja ei ollut tulevalle vuodelle tiedossa.

Taulukossa 2 on JATS-hankkeessa mukana olleiden eri organisaatioiden Varhaisen reagoinnin ja tuen mallin juurtumisvaiheet. Taulukosta näkee, että toimintamallin juurtuminen eri organisaatioissa vaihtelee. Juvonen-Postin&Jalavan (2008) mukaan juurtumisvaihe kuvaa hyvin valmisteluvaiheessa saatua käsitystä siitä, että organisaation kehittämisyksiönä, kulttuuri ja erityisesti yhteistyössä tarvittavien toimijoiden keskinäinen yhteistyö ja luottamus määrittelevät toimintamallin käyttöönottovalmiutta.

Organnisaatio	Käytössä oloaika	Oliko malli juurtunut organisaation toiminnaksi	Huomioita
Keravan kaupunki	Pilotti yksikössä 8-12 kk	Osittain kyllä, osittain käyttöönotto vaiheessa	Iso organisaatio, jossa juurruttamisvaihetta toteutetaan virastokohtaisesti edeten
Kehitysvammaisten toimintakeskus	Vuosi	Kyllä	Suunnitelmassa seurannan systemasointi ja panostusten lisääminen työterveyshuoltoon
Mielenterveyskuntoutijien asumispalvelut	7 kk	Kyllä	Mallin ylläpidon vahvistamissuunnitelma
Yksityinen vanhainkoti	8-12 kk	Kyllä	Valmisteluun ja tiedottamiseen käytettiin runsaasti aikaa
Yksityinen vanhainkoti	7 kk	Ei, vasta ensimmäinen esimies aloittanut	Toimintamallin hyväksyttävyydestä keskustelu
Koulukoti	0-4 kk	Kyllä, käyttöönotto vaihe	Koko johto sitoutunut juurruttamiseen
IT-yritys	0-6 kk	Ei, kokeiluja.	Mallista sopiminen

Taulukko 2: Varhaisen reagoinnin ja tuen mallin juurtumisvaihe eri organisaatioissa syys-lokakuussa 2007 (Juvonen-Posti&Jalava, 2008, 88)

Suurimpana haasteena on tietenkin saada varhaisen tuen toimintamalli osaksi organisaatiokulttuuria ja tämä tietenkin vie oman aikansa. Tärkeää on myös, kuten muutoksen kohdalla aina, että asiasta tiedotetaan organisaation jäsenille hyvissä ajoin ja että muutoksesta on saatavissa haluttu määrä informaatiota sitä haluaville. Varhaisella tiedottamisessa ja yleisellä viestinnällä saadaan ennaltaehkäisyä mahdollista epävarmuutta ja luottamuspulaa, mikäli muutokseen ei ole osattu ennalta varautua.

Kun toimintamalli otetaan Oveniaassa käyttöön, paras tapa jatkokehittää toimintamallia on järjestää toimintamallille seuranta. Tärkeää olisi saada mm. palautetta toimintamallin vaiheista ja käytännöistä, jotka työntekijöiden mielestä eivät toimi tai toimivat. Tämä tietenkin tarkoittaa sitä, että toimintamallia olisi jo tarvittu käyttää ja näiden käyttökokemusten perusteella jatkokehitys tapahtuisi. Toimintamallin toimivuudelle on myös tärkeää saada Ovenian työterveyshuolto mukaan toimintamallin toteuttamiseen. Valitettavasti työterveydenhuoltoa ei saatu mukaan toimintamallin rakentamiseen, mutta toimivuuden kannalta olisi erittäin tärkeää sopia työterveyshuollon kanssa käytännöistä siinä vaiheessa, kun työterveyshuoltoa tarvitaan ottaa Varhaisen tuen - toimintamalliin mukaan.

Lähteet

Avoimuutta arkeen. 2007. Varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille. Helsinki: Erweko Painotuote.

Cavén-Suominen, S. 2005. Aktiivinen aikainen puuttuminen - tavoitteena pitkäaikaisterveys. Kuntien eläkevakuutus. Kuntatyö kunnossa. Helsinki.

Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. 2011. Työhyvinvointi tehdään työpaikan arjessa. Viitattu 13.1.2012.

http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinvointi/01_mista_tyohyvinvointia/index.jsp

Finlex. 2010. Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi sairausvakuutuslain 13 luvun 5 §:n muuttamisesta. Viitattu: 10.8.2011. <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2010/20100067>

Finlex. 2002. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 7.10.2011. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu- Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita 13. osin uusitettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirvonen, T., Pohjonen, T., Eranti, E., Penttilä, R., Poikonen, M. 2004. Varhainen tuki - toimintamalli työkyvyn heiketessä. TYKE. Helsingin kaupungin Työterveyskeskus. Helsinki.

Hotanen, J., Laine, R.O., Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas: Opi hyviltä esikuvilta. Espoo: Otamedia.

Juvonen-Posti, P. 2008. Onnistunut työkykyasioiden puheeksiotto : lupaavia käytäntöjä pk-työpaikoille työhyvinvoinnin ja sairauspoissaolojen hallintaan ja seurantaan. Juvonen-Posti Pirjo ja Janne Jalava. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, 2008.

Kauppi, H. 2004. Varhainen puuttuminen työllisyyspolitiikan menetelmänä - Tavoitteena hyvä ura. Loppuraportti. Työministeriö, Helsinki.

Kauppinen, T., Hanhela, R., Heikkilä, P., Kasvio, A., Lehtinen, S., Lindström, K., Toikkanen, J. & Tossavainen, A. (toim.) (2007): Työ ja terveys Suomessa 2006. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 13.11.2011.

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/06_tyo_ja_terveys_1_luku.pdf

Kela: Sairausvakuutuslaki muuttuu: työkyvyn hallinta ja varhainen tuki. Viitattu 8.8.2011.

[http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/\(WWWAllDocsByld\)/C51BB8E705ECDF97C22577FB002DE95E/\\$file/Versio_09_SVLmuuttuu_Koulutuskierue_2010_Kela.pdf](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/(WWWAllDocsByld)/C51BB8E705ECDF97C22577FB002DE95E/$file/Versio_09_SVLmuuttuu_Koulutuskierue_2010_Kela.pdf)

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. 2007. Hyvä työkyky -Työkyvyn tukemisen malli. Viitattu 7.10.2011.

<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/HyvaTyokykyMalli.PDF>

Ovenia Oy. 2011. Yritysesittely: Ovenia Oy. Viitattu 8.8.2011.

http://www.ovenia.fi/ovenia/fi_FI/yritysesittely/

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. Helsinki: Unipress.

Pussila, T. 2011. Hallinto- ja henkilöstöpäällikön haastattelu 20.11.2011. Ovenia Oy. Helsinki.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Saarinen, J. 2010. Varhaisen tuen toimintamalli esimiestyön tueksi: Kaupanalan esimiesten kokemukset esimieskoulutuksen jälkeen. Viitattu 27.1.2012.
<http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21536/Opinn%c3%a4ytety%c3%b6%20J%20Saarinen%20sote%2008.pdf?sequence=3>

Salmi, M. 2011. Työhyvinvoinnin palvelupäällikön haastattelu 20.11.2011. Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Helsinki.

Tuomi, T & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Latvia: Livonia Print.

Varhain välittämällä sairauspoissaolot hallintaan. Ilmarisen työhyvinvointiseminaari: 29.9.2011. Sokos Hotel Alexandra. Jyväskylä.

Vesterinen, P. (toim). 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: Sanoma Pro.

Vuorio, A. 2011. Työhyvinvointikonsultin haastattelu 27.10.2011. Vantaa kaupunki. Vantaa.

Välittävä työyhteisö -varhaisen välittämisen toimintamalli. Tulostettu 12.11.2011.
<http://sivut.inari.fi/web/files/varhainen22390.pdf>

Kuviot

Kuvio 1: Kokonaisvaltainen työkyky - käsite (Vesterinen 2006, 31).....	9
Kuvio 2: Varhainen puuttuminen (Valtionkonttori, 2007)	11
Kuvio 3: Varhaisen tuen toimintamallin rakentamisen vaiheet (Juvonen-Posti & Jalava 2008)	13
Kuvio 4: Varhaisen tuen toimintamallin vaiheet (Juvonen-Posti & Jalava 2008, 24)	14

Taulukot

Taulukko 1: Keskustelussa työkyvyn taustalla selvitettäviä asioista (Hirvonen, Pohjonen, Eranti, ym. 2004.)	16
Taulukko 2: Varhaisen reagoinnin ja tuen mallin juurtumisvaihe eri organisaatioissa syys-lokakuussa 2007 (Juvonen-Posti&Jalava, 2008, 88).....	25

Liitteet

Liite 1. Luonnos: Oventian Varhaisen tuen toimintamalli	31
Liite 2. Luonnos: Varhaisen tuen puheeksiotta -lomake	40
Liite 3. Luonnos: Päätöskeskustelu -lomake	42
Liite 4: Varhainen tuki -toimintamalli työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistämiseksi	44
Liite 5:Lomake: Varhaisen tuen puheeksiottokeskustelu	53

Liite 1. Luonnos: Ovenian Varhaisen tuen toimintamalli

Ovenian Varhaisen tuen toimintamalli

Sisältö

1	Varhainen tuki	33
2	Varhaisen tuen toimintamalli Oveniassa	33
2.1	Varhaisen tuen toimintamallin vaiheet	34
2.1.1	Tunnistaminen	34
2.1.3	Ratkaisujen suunnittelu ja toteutus	36
2.1.4	Seuranta ja prosessin päätöskeskustelu.....	37
3	Esimiehen vastuu ja valtuudet	38

1 Varhainen tuki

Hyvinvoivassa organisaatiossa huolehditaan henkilöstön hyvinvoinnista ja varmistetaan, että työntekoa tuetaan ja työhyvinvointia edistetään. On tärkeää, että yksittäisin työntekijän tai jopa työyhteisön työkyvyn heikkeneminen havaitaan mahdollisimman varhain. Mitä aikaisemmin ongelmat havaitaan, sitä helpompi ongelmat on ratkaistavissa eivätkä ongelmatilanteet ehdi pahentua.

Varhaisen tuen toimintamalli on osa hyvin toimivan organisaation kulttuuria, osa välittämistä ja turvaverkkoa. Keskeistä varhaisessa tukemisessa on ongelmien havaitseminen ja uskallus puuttua havaittuun ongelmaan. Kynnys ongelman puuttumiseen ja puheeksiottamiseen voi olla suuri, mutta jos apuna luotettava työkalu, kuten varhaisen tuen toimintamalli, madaltuu kynnys varmasti. Varhaisen tuen toimintamalli on tarkoitettu ja rakennettu koko Ovenian henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen ja edistämiseen.

Varhaisen tuen toimintamallissa luodaan sopivat olosuhteet tukemiselle, sovitaan käytännön menettelyistä ja organisaatiokohtaisista raja-arvoista sekä huolehditaan siitä, että koko henkilöstö tuntee ne ja toimii niiden mukaisesti. Esimiehenkin työ helpottuu havaittujen ongelmatilanteiden puuttumisessa, mikäli koko organisaatio tuntee varhaisen tuen toimintatavat ja toimintamallilla on organisaation johdon tuki.

Varhainen tuki on myös osoitus välittämisestä, aitoa huolenpitoa työntekijöistä, kollegasta tai työtoverin hyvinvoinnista. Varhainen tuki on yhteisen vastuun asia ja jokaisella työyhteisön jäsenellä on oikeus saada tukea ongelmatilanteessa, mutta myös velvollisuus ottaa työn tekemiseen liittyvät ongelmat puheeksi.

2 Varhaisen tuen toimintamalli Oveniassa

Oveniassa varhaisen tuen toimintamallin tavoitteena on saada sairauspoissaolot hallintaan sekä parantaa työhyvinvointia koko organisaatiossa. (Muita tavoitteita paperille mitä halutaan korostaa??)

Toimintamallin on tarkoituksena olla samanlainen kaikille ovenialaisille, ja se on rakennettu Ovenian näköiseksi.

Oveniassa on asetettu raja-arvot sekä lyhyille sairauspoissaoloille kuin myös pitkille sairauspoissaoloille (mitkä ovat raja-arvot, ei vielä minun tiedossa). Raja-arvoja seuraa henkilöstö-

hallinto, joka ilmoittaa raja-arvojen täytyessä työntekijän esimiehelle tilanteen, jolloin esimies puheeksiottaa tilanteen kyseisen työntekijän kanssa.

Sairauspoissaolojen raja-arvojen täyteen tuleminen ei ole kuitenkaan ainoa tilanne, kun varhaista tukea tarvitaan vaan mikäli esimies, työtoveri tai työntekijä itse tunnistaa työkyvyssä heikentymisen merkkejä tai muita ongelmia, on varhainen tuki tarpeellinen. Tällöin työtoveri tai työntekijä itse ottaa yhteyttä lähiesimieheen ja ongelmatilanteesta käydään puheeksiotakeskustelu.

2.1 Varhaisen tuen toimintamallin vaiheet

Varhaisen tuen toimintamalli on tarkoitettu koko Ovenian henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen ja edistämiseen. Toimintamalli on jaettu neljään vaiheeseen: tunnistaminen, puheeksiottaminen, ratkaisujen suunnittelu ja toteutus sekä seuranta ja prosessin päätös.



Kuvio 1: Varhaisen tuen toimintamallin vaiheet

2.1.1 Tunnistaminen

Varhaisen tuen ensimmäinen vaihe on osata tunnistaa työntekijän tai työyhteisön ongelmatilanne. Ongelmatilanne voidaan nähdä sairauspoissaolojen raja-arvojen ylittymisestä, mistä

henkilöstöhallinto on ilmoittanut kyseisen työntekijän esimiehelle ja esimies ottaa puheeksi asian työntekijän kanssa. Aina ei kuitenkaan tule luottaa siihen, että pelkästään sairauspoissaolojen raja-arvot kertoisivat mahdollisesta työkyvyn heikkenemistä vaan myös työntekijän heikentyneet työsuoritukset, väsyminen, aikaisemmasta poikkeava käytös tai jopa jatkuvat ylityöt voivat viitata työkyvyn heikkenemiseen ja tällöin varhainen tuki on tarpeen.

Yksilön ongelmatilanteiden tunnistaminen

- Työntekijän työn laatu tai tuloksellisuus on alkanut heikentyä
- Työntekijällä on ongelmia noudattaa työaikoja
- Työntekijän käyttäytyminen viittaa alkoholin tai muiden päihteiden ongelmakäyttöön
- Työntekijän työkyky ei vastaa työn vaatimuksia tai huomataan työkyvyn laskua
- Työntekijällä on konflikti yhden tai useamman työtoverin kanssa

Kuvio 2: Yksilön ongelmatilanteiden tunnistaminen

Työyhteisön ongelmatilanteiden tunnistaminen

- Työyhteisön toiminnan laatu, tehokkuus tai työn sujuvuus ovat muuttumassa heikompaan suuntaan
- Työilmapiirikyselyn tulokset eivät vastaa tavoitteita
- Työyhteisö ei täytä sovittuja tavoitteita sovitusajassa
- Työyhteisö jakaantuu kuppikuntiin, jotka ovat huonoissa väleissä keskenään

Kuvio 3: Työyhteisön ongelmien tunnistaminen

Tärkeää on, että tunnistamisvaiheen tietojen on oltava faktoja, ei olettamuksia. Ennen kuin puheeksiotto -vaihe käydään läpi työntekijän kanssa, on varmistettava ja löydettävä konkreettista tietoa työkyvyn heikkenemisestä. Ilman konkreettisia faktoja voi työntekijä joutuneensa ajojahdin kohteeksi.

Tärkeää on myös muistaa, että työntekijällä itsellään on vastuu tunnistaa työkykyä uhkaava riski. Tämä voi esimerkiksi olla englannin taidon puute tai pitkittynyt selän särkeminen.

2.1.2 Puheeksiottaminen

Kun työntekijää tai työyhteisöä uhkaava tilanne on tunnistettu, on aika ottaa asia puheeksi. Mikäli kyseessä on sairauspoissaolojen raja-arvojen täyttyminen, Oveniassa henkilöstöhallinto hallinnoi näitä raja-arvoja ja jos näissä raja-arvoissa tulee ylityksiä, ilmoittaa henkilöstöhallinto asiasta kyseisen työntekijän esimiehelle, jolloin esimies sopii puheeksiottokeskustelun työntekijän kanssa.

Esimies henkilökohtaisesti ottaa yhteyttä asianomaiseen ja kertoo, mistä on kysymys. Tarkoitus on, että esimies esittää keskustelun ajankohdaksi kahta vaihtoehtoista aikaa seuraavan viikon sisällä. Keskustelulle tulisi varata aikaa riittävästi esimerkiksi puolitoista tuntia. Aloitteen puheeksiottamiseen voi tietenkin tulla myös työntekijältä itseltään, jolloin työntekijä ottaa itse yhteyttä esimieheensä ja kertoo halustaan keskustella kahden kesken.

Puheeksiottaminen voi olla joillekin esimiehille haasteellinen ja tarkoittaa jopa epämuakvuusalueelle menemistä, kun taas toisilta puheeksiottokeskustelu luonnistuu paljon luonnollisemmin. Mikäli esimies tuntee, että ongelmien puheeksiottaminen saattaa loukata työntekijän yksityisyyttä, tulee esimiehen muistaa, että työntekijällä on oikeus saada tukea ja esimiehellä on velvollisuus tukemiseen. Puheeksiottokeskustelun aikana pitää kuitenkin muistaa käydä läpi vain niitä asioita, jotka vaikuttavat työn tekemiseen.

Tärkeää on, että puheeksiottokeskustelu olisi mahdollisimman avointa ja esimies kuuntelee ja antaa työntekijän ottaa omia näkemyksiään esille tilanteesta. Mikäli keskustelun aihe on tullut työntekijälle täysin yllätyksenä, voi työntekijän reaktio olla hyvin tunnepitoinen ja vahva. Tällöin esimiehen tulee olla rauhoittava tilanne ja esittää konkreettiset faktat siitä, miksi kyseinen keskustelu käydään.

Puheeksiottamisen yhteydessä täytetään lomake (Liite 1), jota käytetään apuna ja lomakkeeseen kirjataan ylös keskustelun tuloksia. **Lomake toimii työntekijän siihen suostuessa myös lähettäänä työterveyshuoltoon (?)** Keskustelun painotus tulee muistaa pitää ongelmatilanteen ratkaisumahdollisuuksissa. **Lomake on helpottaa esimiestä keskustelun johdattamisessa sekä lomake on helppo tapa dokumentoida käyty keskustelu**

Tämän puheeksiottokeskustelun perusteella sovitaan mahdollisista jatkotoimenpiteistä, kuten suunnitteluneuvottelusta.

2.1.3 Ratkaisujen suunnittelu ja toteutus

Puheeksioton jälkeen sovitaan suunnitteluneuvottelu, johon voi tilanteen mukaan osallistua myös edustaja työterveydenhuollosta, edustaja henkilöstöhallinnosta ja/tai työsuojelun edustaja. Suunnitteluneuvottelun tarkoituksena on arvioida ja suunnitella tarvittavia toimenpiteitä työntekijän työkyvyn säilyttämiseksi.

Mikäli työkyvyn heikkeneminen ei johdu työntekijän terveysongelmasta vaan työolosuhteiden aiheuttamista haasteista, tulee ratkaisun suunnittelussa ottaa esille mahdolliset työ -ja/tai järjestelyjen, apuvälineiden tai työn muokkaus. Jos kyseessä on osaamisen aiheuttama haaste, tulee ratkaisua etsiä mahdollisesta lisävalmennuksesta, perehdyttämisestä tai koulutuksesta. Myös työntekijän elämäntilanne voi aiheuttaa työkyvyn heikkenemistä. Tällöin ratkaisua tulee katsoa mahdollisten työaikajärjestelyjen muutoksista, kuten esimerkiksi vuorotteluvapaa.

Työntekijän terveydentilan ja työn kuormittavuuden haasteista johtuva työkyvyn heikkeneminen on terveysongelma ja tällöin työntekijä ohjataan työterveyshuoltoon. (←**mikä Ovenian tuleva työterveyspalvelun tuottaja? Terveystalon ohjeistuksen mukaan, tällaisessa tilanteessa työnantaja ohjaa työntekijän terveyshuollon työkyvyn arviointiin, lähde: Terveystalon 'Työky-
kyriskien varhainen tunnistamine ja hallinta -Esimiesvastuu**)

Mahdollinen taulukko/kuvio työkyvyn heikkenemisen aiheuttajista

Suunnitteluneuvottelun päätarkoituksena on taata työntekijän jatkaminen nykyisessä työssä tarvittavien tukitoimien avulla.

2.1.3 Seuranta ja prosessin päätöskeskustelu

Ongelmatilanteen seuranta on tärkeää. Seuranta tulisi tapahtua säännöllisesti, jotta tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta pystyttäisiin arvioimaan. Säännöllinen seuranta edistää ongelmatilanteen korjaantumista ja mahdollistetaan prosessin onnistuminen. Seuranta toteutetaan seurantapalaverin muodossa, mikä järjestetään tapauskohtaisesti. Mikäli tehdyt toimenpiteet ovat ratkaisseet ongelmatilanteen, voidaan prosessia pitää onnistuneena. Toisaalta jos muutoksilla ei ole ollut hyötyä, on aloitettava muiden ratkaisuvaihtoehtojen kartoitus.

Päätöskeskustelu on varhaisen tuen viimeinen vaihe, jonka tavoitteena on, että jokainen osapuoli tiedostaa tilanteen ratkaisemiseksi tehdyt toimenpiteet ja niiden vaikutukset. **Lomake? työhön paluu lomake tai prosessin päätös lomake, jonkinlainen dokumentti prosessin päätöksestä.**

Varhainen tuki voi olla pitkä prosessi. On muistettava, että jokainen tapaus on erilainen ja tämä pitää ottaa huomioon jokaisessa varhaisen tuen vaiheessa. Työntekijä on kuitenkin itse vastuussa itseään koskevien ratkaisujen viemisessä eteenpäin, esimiehen vastuulla taas on, että prosessi etenee työpaikalla suunnitelmien mukaisesti.

3 Esimiehen vastuu ja valtuudet

Esimiehen perustehtäviin kuuluu työntekijöiden työhyvinvoinnin varmistaminen. Esimiestyön onnistumisen kannalta oleellista on, että esimies ymmärtää, tunnistaa ja osaa ennakoida sekä työyhteisön että yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnin tilanteita.

Kun esimies tunnistaa varhaisen tuen tarpeen työyhteisössään, tulee hänen kääntyä henkilöstöhallinnon puoleen, mistä hän saa tarvittaessa lisäohjeita ja valmennusta ennen puheeksiotokeskustelua (onko tämä nyt se Ovenian tapa? Viimeksi, kun tavattiin, niin ainakin ilmaisit asian näin). Kun esimiestä on ohjeistettu, tulee hänen sopia puheeksiotokeskustelu varhaisen tuen toimintamallin mukaisesti työntekijän kanssa.

Jokaisella esimiehellä on oma henkilökohtainen tapansa ottaa asiat esille ja puhua työntekijöiden kanssa esimiehen kuuluukin käydä varhaisen tuen toimintamalli hänelle itselleen luontaisella tavalla. Esimiehellä on kuitenkin vastuu luoda työyhteisöön yhteiset toimintatavat. Tämä on tärkeää työntekijöille, jotta he kokevat, että esimies toimii oikeudenmukaisesti ja samat toimintatavat koskevat kaikkia työntekijöitä.

Käytännön ohjeita esimiehelle puheeksiottokeskusteluun

- Mene työntekijän luokse ja kerro, että teidän on keskusteltava yhdessä. Kerro mistä aiheesta on kysymys
- Sovi työntekijän kanssa tarkka keskustelu-aika ja -paikka. Keskusteluajan on sovittava hyvin molemmille ja järjestää aikaisintaan seuraavana päivänä, jotta työntekijä ehtii valmistautumaan keskusteluun. Keskustelu tulisi kuitenkin käydä viikon sisällä.
- Varaa puheeksiottokeskustelulle rauhallinen tila ja molempien tulee sulkea puhelimet keskustelun ajaksi.
- Varaa keskustelulle riittävästi aikaa
- Ole ystävällinen ja katso silmiin.
- Puhu minä-muodossa ja kerro selkeästi keskustelun aihe
- Puhu selkeästi ja pysy tosiasioissa. Älä esitä syytöksiä. Pysy rauhallisena äläkä kiirehdi. Pidä keskustelu sovitussa työhön liittyvässä aiheessa.
- Kerro huolesi työntekijän työssä selviytymisestä.
- Kerro havaintosi työssä suoriutumisesta, sairauspoissaoloista tai ylitöistä.
- Rohkaise ja kannusta työntekijää puhumaan sanattoman viestinnän (katsekontakti, liikkeet, äänensävy, tilankäyttö) ja sanallisen viestinnän (ymmärryksen ilmaisut, kehotukset, kertoa lisää, avoimet kysymykset, kiittäminen) keinoin
- Neuvottele työssä mahdollisesti tarvittavista muutoksista
- Keskustele tukitahojen tarpeesta, kuten työsuojelu tai työterveyshuollon konsultaatiosta.
- Sovi seurantaneuvottelu
- Mikäli keskustelu ei sujuakaan, sopikaa uusi tapaaminen ja miettikää, millä keinoin pääsette seuraavalla kerralla eteenpäin. Tukisiko esimerkiksi työterveyshuollon tai työsuojelun edustajan läsnäolo keskustelun kulkua?
- Todetkaa keskustelun tulos yhdessä ja kirjatkaa se käytettävissä olevaan lomakkeeseen

(Cavén-Suominen, 2005)

Kuvio 4: Käytännön ohjeita esimiehelle puheeksiottokeskusteluun

Liite 2. Luonnos: Varhaisen tuen puheeksiottoa -lomake

Varhaisen tuen puheeksiottokeskustelu

Päivämäärä: _____

Työntekijän nimi _____

Esimiehen nimi _____

Esimies täyttää:

Työntekijän sairauspoissaolot

Esimiehen käsitys tilanteesta

Keskustelussa käytävät asiat:

Työntekijän näkemys tilanteesta

Onko työympäristössä tai terveydentilassa jotain, mikä vaikuttaa työkykyyn?

Ei ☐ Kyllä ☐ Mikä vaikuttaa ja miten:

Voidaanko tehdä muutoksia, jotta työssä suoriutuminen helpottuisi?

Ei ☐ Kyllä ☐ Mitä:

Johtopäätökset tilanteesta, toimenpiteet ja seurannan sopiminen

Suostumus lomakkeen toimittamisesta työterveyshuoltoon mikäli kysymys on terveydentilaan liittyvästä ongelmasta mahdollisia jatkotoimenpiteitä varten

Esimiehen allekirjoitus

Työntekijän allekirjoitus

Liite 3. Luonnos: Päätöskeskustelu -lomake

Päätöskeskustelu (Työhönpaluu keskustelu) Päivämäärä _____

Työntekijän nimi _____

Esimiehen nimi _____

Muut osallistujat _____

Työntekijän näkemys hyvinvoinnistaan

Arvio mahdollisuuksista palata töihin

Johtuiko työkyvyn heikkeneminen työympäristöstä?

Ei ☐ Kyllä ☐ Miten:

Edistivätkö tehdyt toimenpiteet töihin paluuta/ehkäisi työkyvyn heikkenemistä?

Ei ☐ Kyllä ☐ Miten:

Mahdolliset jatkotoimenpiteet ja seuranta:

Esimiehen allekirjoitus

Työntekijän allekirjoitus

Liite 4: Varhainen tuki -toimintamalli työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistämiseksi

Varhainen tuki

-Toimintamalli työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistämiseksi

Sisältö

1	Varhainen tuki	46
2	Varhaisen tuen toimintamalli Oveniassa.....	46
2.1	Varhaisen tuen toimintamallin vaiheet.....	47
2.1.1	Tunnistaminen	47
2.1.2	Puheeksiottaminen.....	49
2.1.3	Ratkaisujen suunnittelu ja toteutus.....	50
2.1.4	Seuranta ja prosessin päätöskeskustelu	50
3	Esimiehen vastuu ja valtuudet	51

1 Varhainen tuki

Hyvinvoivassa organisaatiossa huolehditaan henkilöstön hyvinvoinnista ja varmistetaan, että työntekoa tuetaan ja työhyvinvointia edistetään. On tärkeää, että yksittäisen työntekijän tai työyhteisön työkyvyn heikkeneminen havaitaan mahdollisimman varhain. Mitä aikaisemmin ongelmat havaitaan, sitä helpommin ne ovat ratkaistavissa eivätkä ongelmatilanteet ehdi pahentua.

Varhaisen tuen toimintamalli on osa hyvin toimivan organisaation kulttuuria, osa välittämistä ja turvaverkkoa. Keskeistä varhaisessa tukemisessa on ongelmien havaitseminen ja uskallus puuttua niihin. Kynnys ongelman puuttumiseen ja puheeksiottamiseen voi olla suuri, mutta luotettavan työkalun kuten varhaisen tuen toimintamallin avulla kynnys madaltuu. Varhaisen tuen toimintamalli on tarkoitettu koko Ovenian henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen ja edistämiseen.

Varhaisen tuen toimintamallissa luodaan sopivat olosuhteet tukemiselle, sovitaan käytännön menettelyistä ja organisaatiokohtaisista raja-arvoista sekä huolehditaan siitä, että koko henkilöstö tuntee ne ja toimii niiden mukaisesti. Esimiehen työ helpottuu, kun koko henkilöstö tuntee varhaisen tuen toimintatavat ja toimintamallilla on johdon tuki.

Varhainen tuki on myös osoitus välittämisestä, se on aitoa huolenpitoa työntekijöistä tai työtoverin hyvinvoinnista. Varhainen tuki on yhteisen vastuun asia ja jokaisella työyhteisön jäsenellä on oikeus saada tukea ongelmatilanteessa, mutta myös velvollisuus ottaa työn tekemiseen liittyvät ongelmat puheeksi esimiehensä kanssa.

2 Varhaisen tuen toimintamalli Oveniassa

Oveniassa varhaisen tuen toimintamallin tavoitteena on parantaa henkilöstön työhyvinvointia ja työssä jaksamista sekä pienentää sairauspoissaolojen määrää. Toimintatavat ovat samanlaiset kaikille ovenialaisille.

Oveniassa on asetettu raja-arvot sekä lyhyille että pitkille sairauspoissaoloille. Raja-arvoja seuraa henkilöstöhallinto, joka ilmoittaa raja-arvojen täytyessä työntekijän esimiehelle tilanteen, jolloin esimies käy tilanteen läpi kyseisen työntekijän kanssa.

Sairauspoissaolojen raja-arvojen täyteen tuleminen ei ole kuitenkaan ainoa tilanne, kun varhais-
ta tukea tarvitaan. Mikäli esimies, työtoveri tai työntekijä itse tunnistaa työkyvyssä heikentymi-
sen merkkejä tai muita ongelmia, on varhainen tuki tarpeellinen. Tällöin työtoveri tai työntekijä
itse ottaa yhteyttä lähiesimieheen ja ongelmatilanne otetaan puheeksi.

2.1 Varhaisen tuen toimintamallin vaiheet

Toimintamalli on jaettu neljään vaiheeseen: tunnistaminen, puheeksiottaminen, ratkaisujen
suunnittelu ja toteutus sekä seuranta ja prosessin päätös.



Kuvio 1: Varhaisen tuen toimintamallin vaiheet

2.1.1 Tunnistaminen

Varhaisen tuen ensimmäinen vaihe on osata tunnistaa työntekijän tai työyhteisön ongelmatilanne. Ongelmatilanne voidaan nähdä sairauspoissaolojen raja-arvojen ylittymisestä. Tällöin henkilöstöhallinto ilmoittaa asiasta kyseisen työntekijän esimiehelle ja esimies ottaa asian puheeksi työntekijän kanssa. Aina ei kuitenkaan tule luottaa siihen, että pelkästään sairauspoissaolojen raja-arvojen ylittymiset kertoisivat mahdollisesta työkyvyn heikkenemisestä. Työntekijän heikentyneet työsuoritukset, väsyminen, aikaisemmasta poikkeava käytös tai jopa jatkuvat ylityöt voivat viitata työkyvyn heikkenemiseen ja tällöin varhainen tuki on tarpeen.

Yksilön ongelmatilanteiden tunnistaminen

- Työntekijän työn laatu tai tuloksellisuus on alkanut heikentyä
- Työntekijällä on ongelmia noudattaa työaikoja
- Työntekijän käyttäytyminen viittaa alkoholin tai muiden päihteiden ongelmakäyttöön
- Työntekijän työkyky ei vastaa työn vaatimuksia tai huomataan työkyvyn laskua
- Työntekijällä on konflikti yhden tai useamman työtoverin kanssa

Kuvio 2: Yksilön ongelmatilanteiden tunnistaminen

Työyhteisön ongelmatilanteiden tunnistaminen

- Työyhteisön toiminnan laatu, tehokkuus tai työn sujuvuus ovat muuttumassa heikompaan suuntaan
- Työilmapiirikyselyn tulokset eivät vastaa tavoitteita
- Työyhteisö ei täytä sovittuja tavoitteita sovitusajassa
- Työyhteisö jakaantuu kuppikuntiin, jotka ovat huonoissa väleissä keskenään

Kuvio 3: Työyhteisön ongelmien tunnistaminen

Tärkeää on, että tunnistamisvaiheen tietojen on oltava faktoja, ei olettamuksia. Ennen kuin puheeksiotto – vaihe käydään läpi työntekijän kanssa, on varmistettava ja löydettävä konkreettista tietoa työkyvyn heikkenemisestä. Ilman konkreettisia faktoja voi työntekijä kokea joutuneensa ajojahdin kohteeksi.

Tärkeää on myös muistaa, että työntekijällä itsellään on vastuu tunnistaa työkykyä uhkaavat riskit. Tällainen voi esimerkiksi olla työn edellyttämän taidon puute tai pitkittynyt selän särkeminen.

2.1.2 Puheeksiottaminen

Kun työntekijää tai työyhteisöä uhkaava tilanne on tunnistettu, on asia otettava puheeksi. Mikäli kyseessä on sairauspoissaolojen raja-arvojen täyttyminen, ilmoittaa henkilöstöhallinto asiasta kyseisen työntekijän esimiehelle ja esimies sopii puheeksiottokeskustelun työntekijän kanssa. Esimies ottaa henkilökohtaisesti yhteyttä asianomaiseen ja kertoo, mistä on kysymys. Keskustelulle tulisi varata aikaa riittävästi. Aloite keskustelulle voi tulla myös työntekijältä itseltään, jolloin työntekijä ottaa itse yhteyttä esimieheensä ja kertoo halustaan keskustella kahden kesken.

Puheeksiottaminen voi olla osalle esimiehistä haasteellista ja tarkoittaa jopa epä mukavuusalueelle menemistä, kun taas toisilta puheeksiottokeskustelu luonnistuu paljon luonnollisemmin. Mikäli esimies tuntee, että ongelmien puheeksiottaminen saattaa loukata työntekijän yksityisyyttä, tulee esimiehen muistaa, että työntekijällä on oikeus saada tukea ja esimiehellä on velvollisuus tukemiseen. Puheeksiottokeskustelun aikana pitää kuitenkin muistaa käydä läpi vain niitä asioita, jotka vaikuttavat työn tekemiseen.

Tärkeää on, että puheeksiottokeskustelu olisi mahdollisimman avointa. Esimies kuuntelee ja antaa työntekijän esittää omia näkemyksiään tilanteesta. Mikäli keskustelun aihe on tullut työntekijälle täysin yllätyksenä, voi työntekijän reaktio olla hyvin tunnepitoinen ja vahva. Tällöin esimiehen tulee rauhoittaa tilanne ja esittää konkreettiset faktat siitä, miksi kyseinen keskustelu käydään.

Puheeksiottamisen yhteydessä täytetään lomake (Liite 1), jota käytetään apuna ja lomakkeeseen kirjataan ylös keskustelun tuloksia. Keskustelun painotus tulee muistaa pitää ongelmatilanteen ratkaisumahdollisuuksissa. Lomake helpottaa esimiestä keskustelun käymisessä sekä on helppo tapa dokumentoida käyty keskustelu.

2.1.3 Ratkaisujen suunnittelu ja toteutus

Puheeksioton jälkeen sovitaan tarvittaessa jatkokeskustelu, johon voivat tilanteen mukaan osallistua myös työterveydenhuollon, henkilöstöhallinnon ja työsuojelun edustajat. Jatkokeskustelun tarkoituksena on arvioida ja suunnitella tarvittavia toimenpiteitä työntekijän työkyvyn säilyttämiseksi.

Mikäli työkyvyn heikkeneminen ei johdu työntekijän terveysongelmasta vaan työolosuhteiden aiheuttamista haasteista, tulee ratkaisun suunnittelussa ottaa esille mahdolliset työjärjestelyjen, työvälineiden tai itse työn muokkaus. Jos kyseessä on osaamisen aiheuttama haaste, tulee ratkaisua etsiä mahdollisesta opastuksesta, perehdyttämisestä tai koulutuksesta. Myös työntekijän elämäntilanne voi aiheuttaa työkyvyn heikkenemistä. Työntekijän terveydentilan ja työn kuormittavuuden haasteista johtuva työkyvyn heikkeneminen on terveysongelma ja tällöin työntekijä ohjataan työterveyshuoltoon työkyvyn arviointiin.

2.1.4 Seuranta ja prosessin päätöskeskustelu

Ongelmatilanteen seuranta on tärkeää. Seurannan tulisi tapahtua säännöllisesti, jotta tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta pystyttäisiin arvioimaan. Säännöllinen seuranta edistää ongelmatilanteen korjaantumista ja mahdollistaa prosessin onnistumisen. Seuranta toteutetaan tarvittaessa seurantapalaverin tai päätöspalaverin muodossa, mikä järjestetään tapauskohtaisesti. Mikäli tehdyt toimenpiteet ovat ratkaisseet ongelmatilanteen, voidaan prosessia pitää onnistuneena. Toisaalta jos muutoksista ei ole ollut hyötyä, on aloitettava muiden ratkaisuvaihtoehtojen kartoitus.

Seuranta-/pätöskeskustelu on varhaisen tuen viimeinen vaihe, jonka tavoitteena on, että jokainen osapuoli tiedostaa tilanteen ratkaisemiseksi tehdyt toimenpiteet ja niiden vaikutukset

Varhainen tuki voi olla pitkä prosessi. On muistettava, että jokainen tapaus on erilainen ja tämä pitää ottaa huomioon jokaisessa varhaisen tuen vaiheessa. Työntekijä on myös itse vastuussa itseään koskevien ratkaisujen viemisessä eteenpäin, esimiehen vastuulla taas on, että prosessi etenee työpaikalla sovitun mukaisesti.

3 Esimiehen vastuu ja valtuudet

Esimiehen perustehtäviin kuuluu huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista. Esimiestyön onnistumisen kannalta on tärkeää, että esimies ymmärtää ja tunnistaa oleelliset muutokset sekä työyhteisön että yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnissa.

Kun esimies tunnistaa varhaisen tuen tarpeen työyhteisössään, saa hän henkilöstöhallinnosta opastusta ennen puheeksiottokeskustelua. Tämän jälkeen esimies sopii puheeksiottokeskustelun varhaisen tuen toimintamallin mukaisesti työntekijän kanssa.

Jokaisella esimiehellä on oma henkilökohtainen tapansa ottaa asiat puheeksi ja keskustella työntekijöiden kanssa. Esimiehen kuuluukin käydä puheeksiottokeskustelu hänelle itselleen luontaisella tavalla. Esimiehellä on vastuu luoda työyhteisöönsä yhteiset toimintatavat. Tämä on tärkeää työntekijöille, jotta he kokevat, että esimies toimii oikeudenmukaisesti ja samat toimintatavat koskevat kaikkia työntekijöitä.

Käytännön ohjeita esimiehelle puheeksiottokeskusteluun

- Mene työntekijän luokse ja kerro, että teidän on keskusteltava yhdessä. Kerro mistä aiheesta on kysymys
- Sovi työntekijän kanssa tarkka keskustelu-aika ja -paikka. Keskusteluajan on sovittava hyvin molemmille ja järjestää aikaisintaan seuraavana päivänä, jotta työntekijä ehtii valmistautumaan keskusteluun. Keskustelu tulisi kuitenkin käydä viikon sisällä.
- Varaa puheeksiottokeskustelulle rauhallinen tila ja molempien tulee sulkea puhelimet keskustelun ajaksi.
- Varaa keskustelulle riittävästi aikaa
- Ole ystävällinen ja katso silmiin.
- Puhu minä-muodossa ja kerro selkeästi keskustelun aihe
- Puhu selkeästi ja pysy tosiasioissa. Älä esitä syytöksiä. Pysy rauhallisena äläkä kiirehdi. Pidä keskustelu sovitussa työhön liittyvässä aiheessa.
- Kerro huolesi työntekijän työssä selviytymisestä.
- Kerro havaintosi työssä suoriutumisesta, sairauspoissaoloista tai ylitöistä.
- Rohkaise ja kannusta työntekijää puhumaan sanattoman viestinnän (katsekontakti, liikkeet, äänensävy, tilankäyttö) ja sanallisen viestinnän (ymmärryksen ilmaisut, kehotukset kertoa lisää, avoimet kysymykset, kiittäminen) keinoin
- Neuvottele työssä mahdollisesti tarvittavista muutoksista
- Keskustele tukitahojen tarpeesta, kuten työsuojelu tai työterveyshuollon konsultaatiosta.
- Sovi seurantaneuvottelu
- Mikäli keskustelu ei sujuakaan, sopikaa uusi tapaaminen ja miettikää, millä keinoin pääsette seuraavalla kerralla eteenpäin. Tukisiko esimerkiksi työterveyshuollon tai työsuojelun edustajan läsnäolo keskustelun kulkua?
- Todetkaa keskustelun tulos yhdessä ja kirjatkaa se käytettävissä olevaan lomakkeeseen

(Cavén-Suominen, 2005)

Kuvio 4: Käytännön ohjeita esimiehelle puheeksiottokeskusteluun

Liite 5:Lomake: Varhaisen tuen puheeksiottokeskustelu

Varhaisen tuen puheeksiottokeskustelu

Päivämäärä: _____

Työntekijän nimi _____

Esimiehen nimi _____

Esimies täyttää:

Työntekijän sairauspoissaolot

Esimiehen käsitys tilanteesta

Keskustelussa käytävät asiat:

Työntekijän näkemys tilanteesta

Onko työympäristössä tai terveydentilassa jotain, mikä vaikuttaa työkykyyn?

Ei ☐ Kyllä ☐ Mikä vaikuttaa ja miten:

Voidaanko tehdä muutoksia, jotta työssä suoriutuminen helpottuisi?

Ei ☐ Kyllä ☐ Mitä:

Johtopäätökset tilanteesta, toimenpiteet ja seurannan sopiminen

Suostumus lomakkeen toimittamisesta työterveyshuoltoon mikäli kysymys on terveydentilaan liittyvästä ongelmasta mahdollisia jatkotoimenpiteitä varten

Ei ☐ Kyllä ☐

Esimiehen allekirjoitus

Työntekijän allekirjoitus